

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«На правах рукопису»

УДК _____

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
27 квітня 2018 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**зі спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент інновацій»**

**на тему «Розроблення інноваційної стратегії підприємства
(на прикладі ТОВ «Компанія Субос»)»**

Виконала:	студентка 6-го курсу, групи УІ-61М ГРОЗОВСЬКА АННА СТАНІСЛАВІВНА	_____
Науковий керівник:	кандидат економічних наук, доцент ГУК ОЛЬГА ВОЛОДИМИРІВНА	_____
Рецензент:	завідуючий кафедри промислового маркетингу, д.ф-м.н., СОЛНЦЕВ С.О.	_____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 рік

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

**РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)
ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ**

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ – 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ – «МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

05 жовтня 2017 року

ЗАВДАННЯ

**на магістерську дисертацію студенту
ГРОЗОВСЬКІЙ АННІ СТАНІСЛАВІВНІ**

1. Тема дисертації: «Розроблення інноваційної стратегії підприємства
(на прикладі ТОВ «Компанія Субос»)»

науковий керівник дисертації: Гук О.В., к.е.н., доц.

затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року №17-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 7 травня 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: інноваційна стратегія підприємства

4. Предмет дослідження: теоретичні та науково-методологічні
положення щодо розроблення інноваційної стратегії підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- визначити роль формування інноваційної стратегії для підприємств;
- дослідити характеристику напрямів стратегій інноваційного розвитку;
- розглянути підходи до планування стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Компанія Субос»;
- здійснити структурний аналіз вітчизняного ринку питної води;
- провести економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- обґрунтувати вибір інноваційної стратегії підприємства;
- провести проектну роботу з формування та реалізації стратегії інноваційної діяльності підприємства;
- здійснити оцінку ефективності складових інноваційної стратегії підприємства.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Переваги та недоліки інноваційних стратегій;
- 2) Порядок розробки інноваційної стратегії;
- 3) Фактори перспективності інноваційного ринку доставки води в Україні;
- 4) Виробництво натуральної негазованої води в Україні в 2014-2017 рр;
- 5) Структура ринку доставки бутильованої води;
- 6) Темпи зростання ринку доставки води в 2015-2017 рр;
- 7) Позитивні та негативні фактори, що впливають на інноваційний розвиток ринку бутильованої води;
- 8) Бізнес-модель ТОВ «Компанія Субос»;
- 9) Стратегічна карта інноваційної діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Компанія Субос»;
- 10) Схема процесу розроблення інноваційної стратегії підприємства;

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Грозівська А. С. Фактори перспективності інноваційного розвитку ринку питної води для підприємства (ТОВ «Компанія Субос») / О.В. Гук, А. С. Грозівська // «Причорноморські економічні студії» Науково-практичний журнал. — 2018. — № 27/2018.
- 2) Грозівська А. С. Технічне переоснащення, як основа інноваційної стратегії підприємства / О.В. Гук, А. С. Грозівська // Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством». — Київ, 6 квітня 2017 року. — К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. — URL : <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/106868>
- 3) Грозівська А. С. Сутність технічного переоснащення на підприємстві / А. С. Грозівська / Сучасні підходи до управління підприємством : Збірник праць учасників VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. — Київ, 06 квітня 2017 року. — С. 15.

8. Дата видачі завдання: 05 жовтня 2017 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	05.10.2017 – 30.11.2017	
2.	Дослідження теоретико-методичних аспектів інноваційної стратегії підприємства	01.12.2017 – 31.12.2018	
3.	Проведення структурного аналізу вітчизняного ринку питної води	01.01.2018 – 31.01.2018	
4.	Здійснення економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства	01.02.2018 – 14.02.2018	
5.	Обґрунтування вибору інноваційної стратегії підприємства	15.02.2018 – 28.02.2018	
6.	Проведення робіт з формування та реалізації стратегії інноваційної діяльності підприємства;	01.03.2018 – 31.03.2018	
7.	Оцінка ефективності складових інноваційної стратегії підприємства	01.04.2018 – 30.04.2018	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.05.2018 – 06.05.2018	

Студент _____ Грозовська А.С.

Науковий керівник дисертації _____ Гук О.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	12
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІНОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	16
1.1 Сутність та роль формування інноваційної стратегії для підприємств .	16
1.2 Характеристика напрямів стратегій інноваційного розвитку	25
1.3. Підходи до планування стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства.....	33
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ.....	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Компанія Субос»	41
2.2. Структурний аналіз вітчизняного ринку питної води.....	50
2.3. Економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства	59
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	68
3.1 Обґрунтування вибору інноваційної стратегії підприємства.....	68
3.2. Формування та реалізація стратегії інноваційної діяльності підприємства.....	79
3.3. Оцінка ефективності складових інноваційної стратегії підприємства..	87
Висновки до розділу 3.....	94
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ	

ВСТУП

У період кризи та сучасних ринкових відносин все більш актуальними стають питання покращення інноваційної діяльності підприємства. За 27 років незалежності Україна, безумовно підвищила стан НДДКР, але через економічний стан країни останні роки інноваційна активність підприємств значно погіршилась. Система управління, планування і стимулювання інноваційної діяльності майже не сприяла зростанню ефективності науково дослідних робіт.

Україна має великий ресурсний і науковий потенціал, тому зараз великим є інтерес до неї з боку різних науково-економічних інститутів світового співробітництва. Це відповідає економічним та науковим інтересам України в цілому та окремих фірм зокрема. Тому є очевидним, що інноваційна діяльність підприємств нашої країни буде розвиватися.

Саме тому питання підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю на рівні підприємства є на сьогодні досить актуальним.

Важливим завданням для підприємців сьогодні є розвиток та покращення інноваційної діяльності. Безумовно для виконання цього завдання потрібно розробити інноваційну стратегію підприємства. Вкрай важливо обґрунтовано підійти до вибору та формування стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства.

При самостійному розробленні інноваційної стратегії підприємству доводиться вирішувати широке коло проблем, пов'язаних з науковою діяльністю: вивчення інноваційного ринку в цілому; аналіз можливостей підприємства; обґрунтований вибір стратегії; введення відповідних стандартів, тощо.

Головним суб'єктом інноваційної діяльності в нашій країні сьогодні є підприємство. Однак підприємствам потрібна підтримка і допомога, стимулювання з боку держави прогресивних змін в товарній структурі

експорту, в пошуку нових і перспективних ринків за кордоном, зняття дискримінаційних обмежень відносно українського експорту на світових ринках.

Безпосередньо інноваційною діяльністю сьогодні займаються десятки тисяч підприємств і підприємців. Багато з учасників не знайомі з її основами науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Дуже невелика кількість наукових видань, присвячених розробленню саме інноваційних стратегій, їх впливу на загальну ефективність підприємства зумовила вибір автором теми дослідження.

Інформаційною базою для дипломної роботи послужили підручники та монографії українських і зарубіжних авторів, періодичні публікації, статистичний матеріал з питань розроблення інноваційної діяльності підприємства. Крім того, для аналізу було використано звітність ТОВ «Компанія Субос».

Теоретичною базою при написанні дипломної роботи були праці таких відомих в Україні і за кордоном авторів як Бондаренко В.В. [53], Дунської А.Р. [52], Забарної Е.М. [54], Ковтун І.О. [55], Круглова В.В.[56], Лановської Г.І.[57], Мельник Ю.М [58], Очерedyкo О.О.[59], Сіденко С.В.[60], Смородінової А.С.[61], Швець В.Я.[62] та інших.

Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту.

Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми: «Стратегічне управління інноваційним розвитком промислових підприємств» (No ДР 1701U02070921) - внесок автора полягає в обґрунтуванні вибору та формуванні інноваційної стратегії ТОВ «Компанія Субос».

Елементи наукової новизни:

а) вперше, розглянуто технічне переоснащення як частину інноваційної стратегії підприємства, розроблено проект наукового центру на базі виробничого підприємства ;

б) удосконалено, на відміну від наявних в відкритому доступі аналізів було проведено більш детальний та актуальний аналіз ринку питної води.

в) дістав подальшого розвитку обґрунтування вибору інноваційної стратегії.

Методи дослідження: система оцінки KPI, SWOT-аналіз, побудова стратегічної карти, створення бізнес-моделі, метод показників інноваційної активності підприємства, матриця Мак-Кінсі, метод експертної оцінки.

Об'єктом магістерської дисертації є інноваційна стратегія підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та науково-методологічні положення щодо розроблення інноваційної стратегії підприємства.

База дослідження – ТОВ «Компанія Субос»

Метою магістерської дисертації є розроблення та реалізація інноваційної стратегії підприємства .

У зв'язку з цим в роботі доцільно вирішити ряд завдань:

1. визначити роль формування інноваційної стратегії для підприємств;
2. дослідити характеристики напрямків стратегій інноваційного розвитку;
3. розглянути теоретичні та методичні підходи до планування стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства;
4. проаналізувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «Компанія Субос»;
5. здійснити структурний аналіз вітчизняного ринку питної води;

6. провести економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства;
7. обґрунтувати вибір інноваційної стратегії підприємства;
8. провести проектні роботи з формування та реалізації стратегії інноваційної діяльності підприємства;
9. здійснити оцінку ефективності складових інноваційної стратегії підприємства.

Виходячи із мети та завдань дипломної роботи, структурно вона складається із вступу, трьох розділів (перший розділ – теоретико-методологічний, другий – дослідницько-аналітичний, третій – проектно-рекомендаційний), висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків.

Апробація результатів роботи, за матеріалами роботи було видано:

- 1) Грозовська А. С. Фактори перспективності інноваційного розвитку ринку питної води для підприємства (ТОВ «Компанія Субос») / О.В. Гук, А. С. Грозовська // «Причорноморські економічні студії» Науково-практичний журнал. — 2018. — № 27/2018.
- 2) Грозовська А. С. Технічне переоснащення, як основа інноваційної стратегії підприємства / О.В. Гук, А. С. Грозовська // Збірник праць учасників VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством». — Київ, 6 квітня 2017 року. — К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. — URL : <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/106868>
- 3) Грозовська А. С. Сутність технічного переоснащення на підприємстві / А. С. Грозовська / Сучасні підходи до управління підприємством : Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. — Київ, 06 квітня 2017 року. — С. 15.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІНОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль формування інноваційної стратегії для підприємств

Інноваційна стратегія – це узгоджена сутність управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки [1]. Інноваційною діяльністю є всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні дії, що реально зумовлюють здійснення інновацій або задумані з цією метою. Деякі види інноваційної діяльності є інноваційними самі по собі, інші не мають цієї властивості, але теж необхідні для здійснення інновацій. Інноваційна діяльність включає також дослідження і розробки, не пов'язані прямо з підготовкою якої-небудь конкретної інновації [2].

Інноваційна стратегія забезпечує динамічний розвиток підприємства, впливає на вибір загальної стратегії, визначає тип останньої [1].

В основі розробки інноваційної стратегії лежать такі підходи:

- а) визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, виходячи з цілей і завдань базисних стратегій фірми;
- б) скорочення кількості рівнів в управлінні з метою прискорення процесу «дослідження — виробництво — збут»;
- в) максимальне скорочення строків розроблення інноваційних проектів і впровадження нововведень, використовуючи певні принципи організації роботи: паралельне та інтегральне вирішення інноваційних завдань [3].

Стратегічне управління інноваціями є складовою інноваційного менеджменту. Воно вирішує широкий спектр питань планування та реалізації інноваційних проектів і програм, які розраховані на якісні зміни в діяльності організації на ринку, виробництві або соціальній сфері підприємства [4].

Необхідність у розробці інноваційної стратегії виникає в основному при раптових змінах у зовнішньому середовищі підприємства (організації, об'єднання).

До таких змін відносяться:

- а) насичення ринку і зниження попиту;
- б) радикальні зміни в техніці і технології виробництва;
- в) диверсифікованість виробництва і як наслідок – розширення ринкового асортименту нововведень;
- г) поява на ринку принципів нововведень;
- д) загроза нових конкурентів.

Необхідність у інноваційній стратегії виникає і коли вимоги з боку суспільства через, наприклад, різкі соціально-політичні зміни змушують підприємства різко змінювати свої орієнтири [5].

Розрізняють шість основних типів інноваційної стратегії підприємства:

- 1) наступальна;
- 2) захисна;
- 3) імітаційна;
- 4) залежна;
- 5) традиційна;
- 6) «за нагодою».

Наступальна інноваційна стратегія охоплює: активні НДДКР, орієнтовані на маркетинг; стратегію злиття; стратегію придбання. Наступальні стратегії звичайно потребують кредитних інвестицій, отже, більше використовуються на підприємствах, що мають достатньо високий фінансовий потенціал, кваліфікований склад менеджерів і творчого науково-технічного потенціалу [4].

Така стратегія передбачає:

- 1) щільний зв'язок фірми зі світовими досягненнями науки й технології;
- 2) пряму залежність від наукових розробок, що фінансуються та здійснюються самою фірмою;
- 3) можливість фірми швидко реагувати та пристосовуватися до нових технологічних можливостей.

Але наступальна інноваційна стратегія є досить ризиковою, тому більшість фірм, що можна віднести до високо інноваційних дотримуються захисної стратегії. Захисна інноваційна стратегія відбиває реакцію підприємства на дії конкурентів і пов'язана з опануванням нової технології і завдяки їй виходом на нові ринки [4].

Захисна стратегія вимагає від фірми:

- 1) високої мобільності;
- 2) приділяти багато уваги навчанню свого персоналу та рекламі;
- 3) високої наукомісткості та значних зусиль дослідників;
- 4) приділяти багато уваги аналізу досягнень й помилок фірм партнерів;
- 5) просувати на ринок свою продукцію шляхом надання технічного обслуговування та сервісу.

Найважливішим фактором для здійснення захисної стратегії є придбання патентів. Фірми-захисники є споживачами патентів і постачальниками прибутків для фірм –«форвардів».

Імітаційна інноваційна стратегія пов'язана з копіюванням технології виробництва продукції фірм-піонерів. Використання цієї стратегії, не дуже віддалене в часі від першого використання базової інновації, і як правило, пов'язане з придбанням ліцензії на виробництво такого продукту.

Залежна інноваційна стратегія - це тип стратегічної поведінки, за якої характер технологічних змін залежить від політики інших фірм, які виступають як «батьківські» фірми в коопераційних технологічних зв'язках. Найчастіше «залежні» фірми виконують субпідрядні роботи і не змінюють

самостійно свою продукцію, так як вимоги до якості продукції встановлює головна фірма. Вимоги щодо розвитку науково-технічних рис у таких фірмах мінімальні.

Традиційна інноваційна стратегія означає відсутність технологічних змін на підприємстві. Дана стратегія передбачає осмислену відмову від оновлення продукції внаслідок ретельного аналізу ринкової ситуації і стану конкурентів, але не уникає власне інноваційної поведінки, оскільки пов'язана з удосконаленням форми і сервісу традиційної продукції.

Інноваційна стратегія «за нагодою» у довгостроковий період часу пов'язана з швидким опануванням інформації і можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі підприємства.

Характерною рисою цієї стратегії є відсутність власної науково-технічної діяльності. Такий тип поведінки ще називають «стратегією ніші», оскільки перевага полягає в знаходженні особливої ніші на існуючих ринках товарів і послуг, яка має споживача з нетиповими, але різноманітними потребами. Ця стратегія має сенс тільки тоді, коли є першим кроком до інших стратегій. Без цього такий тип стратегічної поведінки є безперспективним [4]. Лозовський О.М. Галандзовський Д.М. [6] виділяють такі основні переваги та недоліки інноваційних стратегій загалом табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Переваги та недоліки інноваційних стратегій

Переваги	Недоліки
Надання підприємству конкурентних переваг на ринку, орієнтація на розвиток та вдосконалення	Ризики, пов'язані з невизначеністю та мінливістю зовнішнього середовища
Підвищення ефективності виробництва, збереження ресурсів та покращення якості продукції	Витратність на новітні засоби праці та технології з довгим терміном самоокупності
Можливість швидко адаптуватися до нових вимог зовнішнього середовища, гнучкість та використання альтернатив за наявних одних і тих же ресурсів	Значна затратність часу на розробку, оцінку та перевірку ефективності розробленої інноваційної стратегії, а також на проведення досліджень та експериментів
Краще задоволення потреб та бажань споживачів	Наукомісткість та потреба в пошуку обдарованих висококваліфікованих робочих кадрів

Джерело: [6]

Саме інноваційні стратегії є основою сучасного інноваційного менеджменту в умовах постійних змін навколишнього середовища. В основі розробки інноваційної стратегії мають лежати стратегічні управлінські рішення, які:

- а) Орієнтовані на майбутнє і на постійні зміни середовища;
- б) Пов'язані з залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу;
- в) Характеризуються гнучкістю, здатністю адаптуватися до змін ринкових умов;
- г) Ураховують неконтрольовані організацією зовнішні чинники [7].

Одним з видів інноваційної стратегії є стратегія НДДКР, що розробляється на функціональному рівні. Цей вид стратегії відображає більш конкретизовані способи досягнення інноваційних цілей, тобто розроблення та виведення на ринок нового продукту. Зважаючи на те, що цілі інноваційної діяльності підприємства впливають на вибір стратегії розвитку, стратегія НДДКР, як функціональна, має відповідати обраним стратегіям вищого рівня. Тому процес її розробки – це складний ланцюг процесів з узгодження цілей стратегій різного рівня, їх взаємопроникнення та взаємозв'язку [1].

Так наприклад найбільший південнокорейський конгломера Samsung Group заявив про те, що планує інвестувати близько 47 мільярдів доларів в рамках інвестиційної програми. За його словами, в 2013 році Samsung інвестувала в НДДКР 49 трлн вон, а в 2012 році 45 трлн вон [8].

Управління інноваційним процесом на підприємстві не може бути повноцінно реалізоване без ефективної системи управління НДДКР як основного елементу процесу створення та реалізації нововведення.

Загалом, процес НДДКР на підприємстві представлений сукупністю цілеспрямованих узгоджених дій з проведення наукових досліджень та дослідно-конструкторських робіт, результат яких представлений науково-технічним продуктом у вигляді документації на новий виріб.

Управлінське рішення про розгортання НДДКР на вітчизняних підприємствах приймається, як правило, у наступних випадках:

- 1) основні конкуренти розробили та випустили на ринок нову продукцію;
- 2) вимоги замовників зобов'язують використовувати новітні досягнення в науково-технічній сфері;
- 3) дослідно-конструкторські роботи як пропозиції до вдосконалення продукції для поточних замовників [9].

Виділяють такі основні принципи НДДКР табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Основні принципи управління НДДКР

Автори	Сутність принципів
Представники радянської наукової школи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Принцип наукової обґрунтованості управління, що диктує необхідність використання науково-методичної бази й підходів, з огляду на сучасний етап розвитку й ресурсну базу суспільства. 2. Принцип врахування перспектив розвитку. 3. Принцип комплексності організації, що вимагає врахування техніко-економічного й соціального аспекту діяльності зі створення нової продукції. 4. Принцип науково-технічної й виробничої інтеграції. 5. Принцип безперервності. 6. Принцип пропорційності й збалансованості виробничих можливостей всіх підрозділів, що беруть участь у процесі. 7. Принцип паралельності, що вимагає поєднувати в часі різні роботи.
Б. Твісс	<ol style="list-style-type: none"> 1. Динамічність системи управління на всіх етапах проекту. 2. Творчість як основа нововведення.
Г.Я. Гольдштейн	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гнучкість системи планування й управління НДДКР. 2. Концентрація управлінської уваги. 3. Ітеративність процедури уточнення мети. 4. Адекватність системи управління, у тому числі характеристикам НДДКР. 5. Стратегічний підхід.

Джерело: складено на основі [11], [10]

Особливість сучасного підходу до процесу формування інноваційних стратегій полягає у створенні системи так званого «ново-ввідного конвеєра». Суть цього підходу полягає в тому, щоб забезпечити постійне впровадження у виробництво нових, сучасніших виробів; постійно скорочувати всі види

витрат; підвищувати якісні характеристики інноваційної діяльності; забезпечувати конкурентні переваги на ринку. З цією метою, наприклад, японські компанії прагнуть виготовляти будь-які, навіть найскладніші вироби на основі стандартів, легко керованих наборів операцій, які здійснюються на універсальному, гнучкому і в широкому діапазоні переналагоджуваному обладнанні. Американські компанії зробили ставку на прискорення комп'ютеризації всіх видів виробничих і управлінських процесів через створення адаптивних інформаційних систем, складного набору оптимізаційних моделей і кількісних методів, здібних швидко виявити та запропонувати варіант ліквідації будь-якого незапланованого відхилення на будь-якому етапі виробничого процесу [12].

Розробка інноваційної стратегії передбачає прийняття стратегічного завдань (цілей), оцінку можливостей і ресурсів для їх використання; аналіз альтернатив; підготовку конкретних програм, проектів, бюджетів; оцінку сильних і слабких сторін діяльності суб'єктів з урахуванням обраних цілей.

Порядок розробки стратегії показано на рис. 1.1.



Рис 1.1. Порядок розробки стратегії

Джерело: [13]

Послідовність етапів розробки стратегії така:

1. Етап розробки цілей:

- а) формування місії-орієнтації і місії-політики організації, в яких підкреслюється прихильність до інноваційної діяльності;
 - б) формується мета інноваційного розвитку організації.
- Будується «дерево цілей».

2. Етап стратегічного аналізу:

- а) аналізується внутрішнє середовище і оцінюється інноваційний потенціал;
- б) аналізується стан зовнішнього середовища і оцінюється інноваційний клімат;
- в) визначається інноваційна позиція організації.

3. Етап вибору інноваційної стратегії:

- а) визначаються базові стратегії розвитку та їх інноваційні складові;
- б) розробляються і оцінюються альтернативні інноваційні стратегії;
- в) здійснюються вибір і обґрунтування інноваційної стратегії, якої віддається перевага.

4. Етап реалізації інноваційної стратегії:

- а) розробляються стратегічний проект (перелік стратегічно змін і заходів для їх здійснення) і план реалізації проекту, особливо враховується інноваційний характер перетворень;
- б) організовується стратегічний контроль процесу реалізації проекту
- в) оцінюється ефективність процесу реалізації і проводиться необхідне коригування проекту, стратегій, цілей [13].

Для реалізації ефективного управління інноваційним розвитком промислового підприємства необхідна реальна оцінка рівня його інноваційного потенціалу на заданий момент часу та оцінка динаміки подальшого розвитку підприємства.

Інноваційний потенціал визначається складом і рівнем розвитку його частин, їх взаємозв'язками та здатністю працювати як єдина система

реалізації нововведень, тому для його оцінки необхідно виокремити складові, виміряти їх, виявити взаємозв'язок між ними та одержати комплексну оцінку інноваційного потенціалу промислового підприємства [14].

Як правило, потенціал підприємства в системі інноваційного розвитку включає декілька елементів табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Елементи інноваційного потенціалу підприємства

<i>Елемент</i>	<i>Визначення</i>
Фінансовий	Інвестиції в НДДКР, нематеріальні активи, джерела фінансування, фінансова стійкість і платоспроможність
Кадровий	Склад персоналу, частка тих, хто працює в інтелектуальній сфері (програмісти, дослідники, конструктори, технологи та інші) у загальній чисельності працівників
Матеріально-технічний	Сучасні інноваційні й інформаційні технології, комп'ютерні системи, прогресивне устаткування, матеріали, лабораторне та офісне устаткування
Інформаційний	Сукупність різних видів наукової інформації та інформації про інновації та інноваційну діяльність, науково-технічна література, література з патентів, винаходів, нових наукоємних технологій, систем і устаткування, комп'ютерні системи, науково-технічна документація у вигляді звітів, регламентів, інша проектно-конструкторська документація, інформація про конкурентів
Організаційно-управлінський	Організаційна структура, технологія процесів за всіма функціями і проектами, організаційна культура, сучасні форми організації та управління інноваційною діяльністю
Ринковий	Рівень конкурентоспроможності, наявність попиту, необхідні маркетингові заходи
Інтерфейсний	Характеризує можливість приведення до відповідності різноспрямованих інтересів суб'єктів інноваційного процесу

Джерело: [15]

Автор С.В. Філіппова виділяє найбільш значущі управлінські проблеми, які не сприяють формуванню ефективних інноваційних стратегій розвитку підприємства [16]:

- 1) відсутність ефективних власників. Це призводить до того, що основна мета функціонування підприємств зводиться виключно до отримання прибутку без урахування стратегічного розвитку підприємств;
- 2) відсутність системного підходу в управлінні підприємством, унаслідок чого зберігається замкнутість вітчизняних підприємств на власний потенціал з опорою на свої внутрішні джерела.
- 3) зіткнення інтересів менеджменту і власників при визначенні шляхів і способів досягнення поставленої мети в рамках стратегії.
- 4) недостатня кваліфікація управлінських кадрів, що не дозволяє їм визначити основні напрями інноваційного розвитку.

Для вирішення даних проблем С.В. Філіппова, М.П. Тимощук, Н.М. Дашченко запропонували створити в організаційній структурі підприємств відділи інноваційного розвитку, що мають виконувати такі основні функції:

- а) моніторинг перспективних інноваційних розробок з метою їх реалізації;
- б) визначення напрямів інноваційного розвитку;
- в) відбір найбільш перспективних інноваційних проектів.

Наявність даного відділу в структурі підприємства дозволить вирішити проблеми вибору найбільш ефективних інновацій, виходячи з поточних потреб підприємства [16].

1.2. Характеристика напрямів стратегій інноваційного розвитку

Розуміючи під інноваційною стратегією ту чи іншу модель поведінки компанії в нових ринкових умовах, можна виділити дві основні групи стратегій - активні і пасивні.

Активні інноваційні стратегії припускають, що компанія в основу своєї інноваційної діяльності закладає розробку і виведення на ринок нового

продукту або нових технологій. Іншими словами, ми говоримо про нові технологічні ідеях виробництва і реалізації продукту.

Друга група стратегій (пасивні інноваційні стратегії) припускає пасивні маркетингові інноваційні стратегії. У даному випадку мова йде про те, що компанія в основному використовує нововведення в області маркетингу, організаційної побудови і, відповідно, концентрується більше на цій сфері інновацій. При цьому продукція залишається традиційною і асортимент не змінюється [29].

Стратегія наступу — характерна для фірм, які базують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції. Вона пов'язана з прагненням фірм досягти технічного й ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів. Така стратегія передбачає постійну орієнтацію фірми на світові досягнення науки й технології, наявність наукових розробок, що фінансуються та здійснюються самою фірмою, швидке реагування та пристосування до нових технологічних можливостей. Особливістю наступальної інноваційної стратегії є активна участь співробітників фірми у створенні та впровадженні інновацій. Рідкісним є випадок, коли інновація "приходить" у фірму від зовнішнього джерела в довершеному вигляді. Тому в реалізації наступальної стратегії провідну роль відіграє спеціальний підрозділ фірми, функціями якого є дослідження й розробки. Наступальну стратегію можуть використовувати як малі інноваційні (венчурні) фірми, так і великі підприємства, які активно вивчають ринок для поширення свого впливу на інші привабливі сфери діяльності. Завдяки потужним науково-дослідним відділам, вони здатні генерувати власні ідеї і втілювати їх у життя, захищаючи своє виняткове право на нову продукцію через систему патентування (компанії Dupon, Microsoft, АКБ ім. Антонова та ін.)[30].

Наступальна чи агресивна інноваційна стратегія пов'язана з прагненням фірми досягти технічного та ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів. Така стратегія передбачає:

- 1) щільний зв'язок фірми зі світовими досягненнями науки й технології;
- 2) пряму залежність від наукових розробок, що фінансуються та здійснюються самою фірмою;
- 3) можливість фірми швидко реагувати та пристосовуватися до нових технологічних можливостей.

При реалізації наступальної стратегії головну роль відіграє спеціальний підрозділ фірми, що займається дослідженнями та розробками. Така стратегія дає можливість фірми користуватись новою технологією набагато раніше, ніж це зроблять її конкуренти. А при патентному захисті нової технології утворюється тимчасова монополія на прибуток інноватора.

Прикладами наступальної інноваційної стратегії були виробництво телевізорів, нейлону, напівпровідників.

Але наступальна інноваційна стратегія є досить ризиковою, тому більшість фірм, що можна віднести до високоінноваційних дотримуються захисної стратегії [31].

Стратегія захисту — спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції фірми на вже наявних ринках. Даної стратегії дотримується більшість фірм, які уникають надмірного ризику. Вони прагнуть рухатися на крок позаду від «піонерів» і впроваджують новацію, тільки впевнившись у її перспективності. Але це не проста імітація новинки. Як правило, у неї вносяться істотні поліпшення, що сприяє впровадженню новації в інших сферах, за іншим призначенням чи перенесенню на інші ринки. Головна функція такої стратегії — оптимізація співвідношення "витрати—випуск" у виробничому процесі. Захисна стратегія також потребує значних зусиль у науково-дослідницькій сфері, що дає змогу використовувати її лише досить потужним високотехнологічним фірмам. Проаналізувавши досягнення й помилки фірм-піонерів, вдосконаливши новацію і юридично захистивши її новий зразок, вони розпочинають масове виробництво і отримують від цього значні прибутки. Наприклад, фірма IBM, використовуючи саме захисну

стратегію, перевершила у виробництві комп'ютерів піонерну фірму Сперрі Ренд. У свою чергу, багато комп'ютерних фірм придбали ліцензію в IBM і, тим чи іншим чином вдосконаливши її базовий комп'ютер, тобто теж використавши захисну стратегію, заповнили своїми виробами світовий ринок. Фірма із захисною стратегією повинна приділяти багато уваги навчанню свого персоналу та рекламі і просуванню на ринок своєї продукції шляхом розгалуженого сервісу й технічного обслуговування [30].

Захисна інноваційна стратегія відбиває реакцію підприємства на дії конкурентів і пов'язана з опануванням нової технології і завдяки їй виходом на нові ринки.

Захисна стратегія вимагає від фірми:

- 1) високої мобільності;
- 2) приділяти багато уваги навчанню свого персоналу та рекламі;
- 3) високої наукомісткості та значних зусиль дослідників;
- 4) приділяти багато уваги аналізу досягнень й помилок фірм партнерів;
- 5) просувати на ринок свою продукцію шляхом надання технічного обслуговування та сервісу.

Найважливішим фактором для здійснення захисної стратегії є придбання патентів. Фірми-захисники є споживачами патентів і постачальниками прибутків для фірм-«форвардів» [31].

Імітаційна стратегія — використовується фірмами, які не є піонерами у випуску на ринок тих або інших нововведень, але прилучилися до їх виробництва, придбавши у фірми-піонера ліцензію. Деколи імітація може відбуватися й без дозволу фірм-лідерів, піратським способом. При цьому фірма-імітатор не лише копіює основні споживчі властивості нововведень, а й досягає у виробництві певних переваг. Такими перевагами можуть бути зниження вартості завдяки залученню дешевої робочої сили чи місцевих ресурсів, використання вже наявних виробничих потужностей у новому призначенні та інше [30].

Залежна стратегія — характер технологічних змін у даному разі залежить від політики фірм, які виступають як «батьківські» стосовно «залежних» фірм, що не роблять спроб змінити свою продукцію, бо вони тісно пов'язані з вимогами до неї від головної фірми.

Зазвичай ідеться про субпідрядні роботи. Малі фірми такого типу поширені в капіталомістких галузях, їхній ринковий успіх безпосередньо залежить від успіху у споживачів основного продукту головної фірми. Такі фірми не здійснюють інноваційний пошук самостійно, але забезпечують високі критерії якості роботи і гнучкість пристосування до вимог нових технологій та ринків збуту. Значна частина їх зайнята в сервісному бізнесі та в просуванні продукції на нові ринки.

В Україні цей тип інноваційної стратегії є досить поширеним. Світові лідери у високотехнологічних галузях приходять у нашу країну саме через створення місцевих фірм субвиробників комплектуючих для їхньої продукції. Отже, завдяки «залежній» інноваційній стратегії українські фірми можуть брати активну участь у світовому інноваційному процесі [30].

Стратегія «за нагодою», або стратегія «ніші», є реакцією керівництва на зовнішні сигнали ринку чи інституційного середовища. Інноваційна діяльність тут полягає в пошукові інформації щодо можливостей, які з'являються у фірми за нових обставин, знаходженні особливих ніш на наявних ринках товарів і послуг, що мають споживача з нетиповим, але значущим різновидом потреб. Саме з вказаного типу стратегії починають фірми і країни, що намагаються швидко увійти на світові ринки, використовуючи свій традиційний потенціал [30].

Оборонні стратегії орієнтовані на збереження стабільних позицій організації на ринку. До них належать стратегії імітації, захисту, оперативного реагування, очікування.

Стратегія оперативного реагування характерна спеціалізованим малим фірмам, які працюють за індивідуальними замовленнями і мають можливість швидко перебудовуватись на створення нового продукту.

Особливість сучасного підходу до процесу формування інноваційних стратегій полягає у створенні системи так званого нововвідного конвеєра. Сутність цього підходу полягає в тому, щоб забезпечити постійне впровадження у виробництво нових, сучасніших виробів; постійно скорочувати всі види витрат; підвищувати якісні характеристики інноваційної діяльності; забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

З цією метою, наприклад, японські компанії прагнуть виготовляти будь-які, навіть найскладніші, вироби на основі стандартів, легко керованих наборів операцій, які здійснюються на універсальному, гнучкому і в широкому діапазоні переналагоджуваному обладнанні. Американські компанії зробили ставку на прискорення комп'ютеризації всіх видів виробничих і управлінських процесів через створення адаптивних інформаційних систем, складного набору оптимізаційних моделей і кількісних методів, здібних швидко виявити і запропонувати варіант ліквідації будь-якого незапланованого відхилення на будь-якому етапі виробничого процесу [24].

Для визначення типу інноваційної стратегії можна застосувати відому класифікацію стратегій Ф. Котлера: «кидання виклику», «партизанської війни», цінового лідерства, диференціації продукції, раціоналізації, освоєння і заповнення ринкової ніші, злиття і поглинання, стратегія орієнтації на малі наукомісткі фірми.

Мета стратегії «кидання виклику» - посісти місце лідера. Фінансові або непрямі атаки можуть набирати різних форм: стратегії обходу, оточення, партизанської війни тощо. Наступ на сильні сторони супротивника може вестись у будь-якому напрямі:

- а) зниження ціни;
- б) проведення аналогічної рекламної кампанії;
- в) надання товару нових рис (характеристик), які зможуть привернути увагу споживачів конкурента;
- г) створення нових потужностей на території конкурента;

д) випуску нових моделей товарів, що можуть замінити моделі конкурентів (модель проти моделі).

Класичним прикладом, як зазначає Ф. Котлер, є атака конкурентів фірмою, що пропонує аналогічний за якістю товар і за нижчою ціною [24].

Стратегія «партизанської війни» передбачає здійснення фірмою торговельних вилазок і заплановану збуреність конкурента на їх власних ринках. Такі дії можуть спонукати конкурентів піти на відповідну домовленість (координацію торговельних дій, поділ ринків збуту тощо).

На захист від агресивних стратегій конкурентів фірми-лідери висувають стратегію випереджувальних ударів, яка спрямована на відстоювання вигідної позиції на ринку. Ця стратегія здійснюється за допомогою таких заходів: розширення виробничих потужностей у більшому обсязі, ніж потребує ринок; налагодження зв'язків з найкращими постачальниками ресурсів; збереження найкращого географічного положення; закріплення психологічного іміджу фірми у споживачів.

Стратегія цінового лідерства передбачає зниження витрат виробництва за рахунок масового збільшення його обсягів і раціоналізації виробничих процесів.

Стратегія злиття і поглинання має за мету покращити позиції організації на ринку за рахунок об'єднання з фірмами-користувачами, фірмами-постачальниками і фірмами-конкурентами. Її переваги - швидке входження на ринок [24].

Стратегія диференціації продукції ґрунтується на здійсненні фірмою постійних удосконалень, модернізації і модифікації продукту з якісним дизайном, кращим, ніж у конкурентів. Застосування цієї стратегії можливе за умови наявності множини характеристик товару, які виділяються і ціняться споживачем, різноманітного попиту на продукцію даного асортименту. у разі застосування стратегії диференціації продукції підприємство ризикує відстати в технології виробництва, зниженні витрат і підприємства-конкуренти можуть перейти в атакуючу позицію. Зберігається небезпека

імітації унікальних властивостей продукту. Стратегія освоєння і заповнення ринкових ніш полягає в проведенні наукових і технічних досліджень, активній інноваційній діяльності та маркетингу. Використовується з найбільшим успіхом в умовах швидкої зміни кон'юнктури ринку та структури виробництва. Цю стратегію називають ще стратегією активних НДДКР і наступального маркетингу, оскільки її використання потребує проведення ретельного вивчення ринку, організації рекламних кампаній, забезпечення організаційної адаптації підприємства до змін середовища [24].

Стратегія, яку використовують малі наукомісткі фірми, є однією з різновидів стратегії захоплення ринкових ніш. Малі наукомісткі підприємства працюють у сфері новітніх високих технологій і називаються ризиковими, або венчурними. Багато з них створюються або тими вченими, що розробляють нову інноваційну ідею, або за їхньої безпосередньої участі. Стратегія венчурних підприємств спрямована на розроблення нових технологічних рішень для реалізації стратегії зростання у формі інтенсифікації та диверсифікації ринку. Корпорації прагнуть створювати внутрішні венчурні підрозділи, основою яких є самостійна новаторсько-підприємницька група, діяльність якої пов'язана з комерційним ризиком у сфері НДДКР. Внутрішній венчур є найбільш зваженою і разом з тим ефективною стратегією проникнення в нові галузі виробництва [24].

Оборонна стратегія. Ціль даної стратегії – захистити свою частку ринку, протидіючи найбільшим загрозливим конкурентам. Такий вид стратегії є характерним для фірми-новатора, яка відкриває новий ринок і яку атакують конкуренти-імітатори. Можливі різні варіанти оборонної стратегії:

- а) впровадження інновацій і технологій для вдосконалення продукту з метою ускладнення задачі конкурентів;
- б) інтенсивний збут та політика товарної гами, з метою покриття всіх сегментів ринку [25].

Оновлення технічної бази є частиною оборонної інноваційної стратегії, яка полягає у тому, що компанія спрямовує свої дії на те, щоб утримувати

конкурентне становище підприємства на вже наявних ринках. Такої стратегії слід дотримуватися якщо фірма не готова до великих ризиків. Особливістю стратегії є те що компанія тримається позаду лідерів, але не втрачає своїх позицій [26].

1.3. Підходи до планування стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства.

Визначення стратегій — це процес, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього функціонування підприємства. Стратегія — це планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які треба реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх організації. Встановлюючи стратегії, треба враховувати:

- 1) типи реакцій на зміни умов у зовнішньому середовищі (в попиті, рівні конкуренції, законодавстві тощо) — як загрозливих, так і сприятливих: захист проти негативного розвитку подій та сприяння реалізації позитивних тенденцій;
- 2) варіанти розподілу ресурсів між підрозділами, відділами та напрямками діяльності з метою найефективнішого їх використання при сприянні досягненню стратегічних цілей;
- 3) методи конкуренції в кожному з напрямків діяльності підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та адекватної реакції на загрозу з боку конкурентів (у тому числі своєчасно «вийшовши» з тих сфер діяльності, де підприємство не має серйозних конкурентних переваг і де криється потенційна загроза виживанню);
- 4) варіанти нагромадження (втрати) необхідних внутрішніх можливостей підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок більшої збалансованості окремих частин (підсистем)

виробничого потенціалу як основи для досягнення синергії стратегічних напрямків діяльності.

Планування в цих умовах — це процес, де збігаються інтелектуальні, інтуїтивні та раціоналістичні прийоми, які дають змогу поєднати формальний та неформальний аспекти управління, щоб забезпечити впорядкованість заходів щодо реалізації стратегій для досягнення поставлених цілей. Згідно з функціональним підходом до управління, планування, що є основною функцією, треба визначити змістовно та організаційно, залежно від умов функціонування підприємства та поглядів керівників на місце, роль та значення цієї функції для розвитку підприємства [17].

Стратегічне планування можна розглядати як систему дій і рішень, що приймаються на верхньому ієрархічному рівні управління з метою розробки стратегічного плану на певну перспективу, який містить конкретні кроки з реалізації стратегічних цілей і завдань організації. Процес стратегічного планування спирається на результати виконання попередніх стадій інноваційного менеджменту - аналізу та прогнозування інноваційного розвитку підприємства.

Найважливіші принципи стратегічного планування такі:

- 1) адаптація інноваційного підприємства до зовнішнього середовища;
- 2) стабільність, що забезпечує правильний вибір напрямку розвитку науки як внутрішнього компонента виробництва, а також ринків збуту продукції;
- 3) обґрунтованість ринку;
- 4) селективність, виділення ключових факторів, проблем і завдань певних стратегічних зон господарювання (сегментів ринку), що дозволяє визначати пріоритетні напрями розвитку організації;
- 5) варіантність планових розрахунків з погляду досягнення цілей організації, постійної конкурентоспроможності, фінансового забезпечення та інших критеріїв [18].

Розробка і реалізація інноваційної стратегії малої фірми неможлива без інвестиційних вкладень, тому щоб інноваційна стратегія виступала як вагомий фактор ефективності, мале підприємство має розглянути можливості здійснення взаємопов'язаних інвестицій в різні сфери своєї діяльності (розробка або придбання технологічних інновацій; створення сучасної організаційно – виробничої структури; створення збутової і маркетингової мережі). У процесі інноваційної діяльності можна розвиватись з найбільшою результативністю, якщо буде чітко орієнтуватись на певний об'єкт і враховувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Найбільш характерними показниками інновацій є: новизна, можливість модифікації, можливість дифузії, прогресивність, конкурентоспроможність, адаптивність до нових умов виробництва, а також показники економічної, соціальної і екологічної ефективності. Зазначені показники впливають на кінцеві результати діяльності підприємства: на собівартість і ціну продукції, її якість, обсяг продажів і прибутку, рівень рентабельності [19].

Успіх інноваційної стратегії малого підприємства залежить від обсягу та доступності необхідних ресурсів, якими володіє підприємство, від здатності до швидких змін, гнучкості менеджменту і його адаптації до нових умов, неординарності створюваних інноваційних рішень, вміння оцінити і спрогнозувати комерційну вигоду, ефективності організаційно – управлінських механізмів, завдяки яким реалізуються інноваційні проекти, рівня розвитку інноваційної інфраструктури, яка підтримує діяльність підприємств цієї сфери [20].

Стратегію підприємства можна подати у вигляді сукупності гіпотез про причини і наслідки. Система оцінки має чітко і ясно визначити співвідношення між цілями і критеріями їх досягнення в різних напрямках, щоб вони були реальними і ними можна було управляти. У результаті проектування визначається конкретна безліч стратегій, кожна з яких може бути реалізована за допомогою різних, добре відомих методів. З цієї

множини, як правило, обирається одна стратегія за певним набором критеріїв. Виходячи з цього, пропонується дещо інший шлях реалізації інноваційної стратегії, а саме – побудову нової стратегії, до якої увійдуть елементи з усіх можливих стратегій.

Критерій відбору застосовуватиметься не до усієї стратегії, а до окремих її елементів, тим самим знижуючи вірогідність помилки до мінімального значення. Саме ця, знову побудована стратегія, яка називається комбінованою, буде інноваційною стратегією, що підлягатиме реалізації. Для побудови комбінованої інноваційної стратегії підприємств існуючі стратегії необхідно поділити на елементи. Елементи стратегії – це набір заходів, який служить поштовхом до дій для менеджменту підприємства, тобто ті заходи, які виконуються в процесі функціонування підприємства.

Для поділу стратегії на елементи застосовується метод, відомий як «збалансована система показників» (ЗсП), або модель Нортон-Каплана. до нашого завдання не входить реалізація стратегії за допомогою цього методу, а саме побудова стратегічних карт, вони досить детально описані в науковій літературі. Потрібно адаптувати ЗсП для своїх цілей – побудови комбінованої інноваційної стратегії підприємства основне призначення зазначеної концепції полягає у втіленні стратегічних орієнтирів менеджменту підприємства в реалії господарської діяльності, а також логічному поєднанні визначеної стратегії з вартісними показниками та поточною діяльністю. У дослідженні пропонується як найповніший і відповідний для більшості українських підприємств алгоритм застосування моделі збалансованої системи показників при формуванні інноваційної стратегії.

Алгоритм реалізації інноваційної стратегії за допомогою ЗсП. Визначення ключових етапів діяльності підприємства. Для реалізації інноваційної стратегії підприємства необхідно виділити основні аспекти його діяльності, відібравши ті з них, які розглядатимуться при побудові моделі ЗсП. Початкова модель Нортон-Каплана містить чотири аспекти –

фінансовий аспект, відносини з клієнтами, організація внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвиток [22].

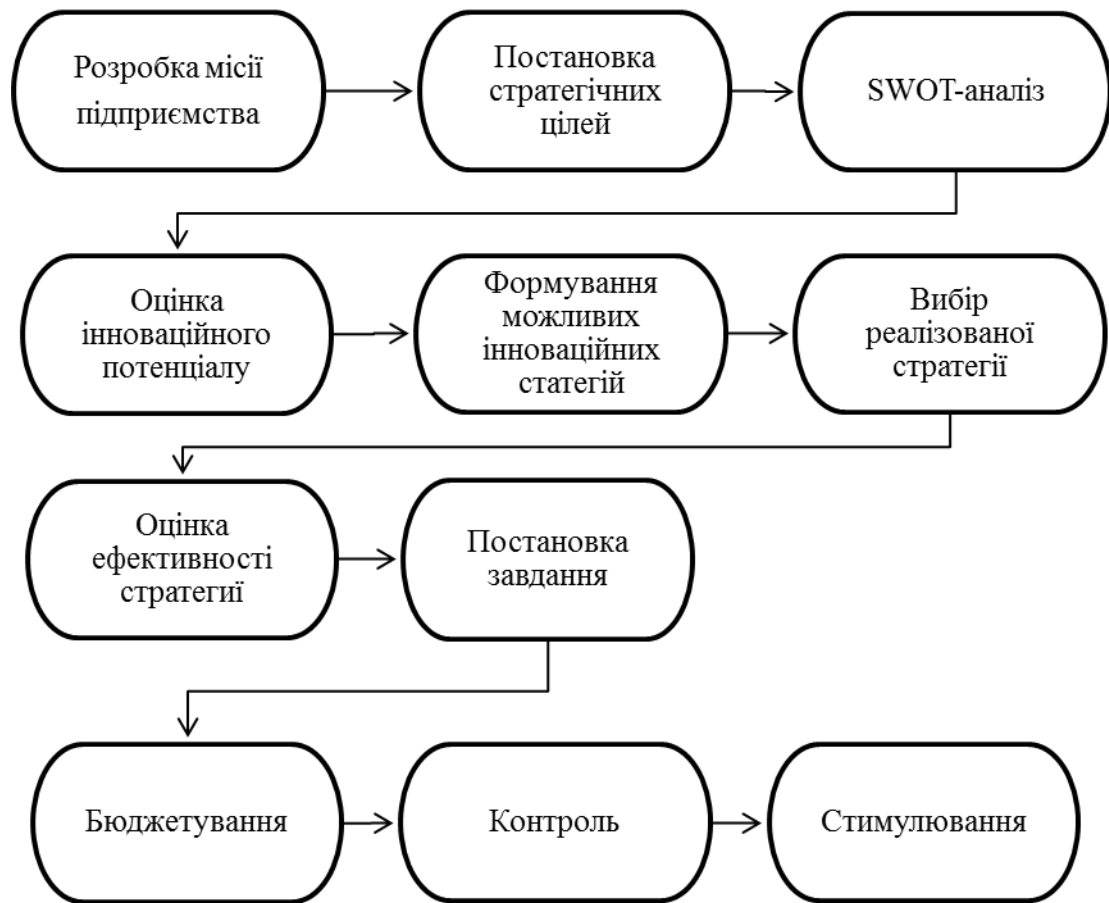


Рис. 1.2. Модель Нортон-Каплана

Джерело: складено на основі [22]

Розробляючи інноваційні стратегії, необхідно врахувати такі їх особливості:

1) стратегії підприємств перебувають під впливом змін у навколишньому середовищі. Вони можуть самі формувати ці зміни своїм активним впливом або відгукнутися у формі реакції (стратегії пристосовування). Зміни навколишнього середовища можуть бути такими, що вже наступили, або ще тільки очікуються.

2) стратегії дають можливість встановити, яким чином можна ввести в дію наявний потенціал з урахуванням існуючих і очікуваних у

майбутньому сильних та слабких сторін з тим, щоб виконати наміри підприємства.

3) стратегії підприємства дають лише загальний напрям, за яким розвивається підприємство. Тому вони мають доповнюватися заходами тактичного порядку.

4) мета стратегій підприємства — формування стійкого потенціалу успіху з урахуванням його переваг перед конкурентами [23].

Технічне переоснащення набуває все більшої актуальності для виробництв в умовах сучасної ринкової економіки. Конкуренція на ринку з кожним роком стає більш жорсткішою і вимагає від виробника зміцнення своїх позицій у різних аспектах. Зокрема, важливим моментом стає необхідність здійснення технічного переоснащення. Завдяки його впровадженню пришвидшується процес виробництва, знижуються витрати та підвищується якість продукції. Саме завдяки кращій якості може підвищитися попит на продукцію підприємства. Технічне переоснащення - сукупність заходів, який здійснюються за відсутності розширення виробництва, що направлені на підвищення технічного та економічного рівня деяких виробництв, цехів на основі впровадження новітніх технологій, обладнання, автоматизації виробництва, оновлення та заміни застарілого обладнання з метою підвищення ефективності виробничого процесу, покращення виробничих потужностей, розширення асортименту та покращення якості продукції, що в свою чергу підвищить продуктивності праці, зниження кількості використаних матеріалів і собівартості продукції, економії ресурсів [27].

Оборонна стратегія допомагає утримувати конкурентні позиції на ринках що вже освоєні підприємством. Характерною особливістю даної стратегії є знаходження оптимального значення таких показників - «витрати — результат» в процесі інноваційної діяльності. Головна мета оборонної стратегії через технічне переоснащення є вчасна реакція фірми на дії

конкурентних компаній та аналіз технічних новинок у галузі діяльності підприємства[28].

Висновки до розділу 1

Згідно проведеного дослідження можна сказати, що інноваційна стратегія – це узгоджена сутність управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки [1]. Інноваційна стратегія забезпечує динамічний розвиток підприємства, впливає на вибір загальної стратегії, визначає тип останньої [3].

За характером виділяють шість видів інноваційної стратегії підприємства: наступальна; захисна; імітаційна; залежна; традиційна; «за нагодою». Всі ці види поділяються в свою чергу на підвиди. Кожна з цих стратегій має як переваги так і недоліки. Розробка інноваційної стратегії передбачає прийняття стратегічного завдань (цілей), оцінку можливостей і ресурсів для їх використання; аналіз альтернатив; підготовку конкретних програм, проектів, бюджетів; оцінку сильних і слабких сторін діяльності підприємства з урахуванням обраних цілей [13].

Важливим етапом розроблення інноваційної стратегії і планування. головними принципами планування є адаптованість підприємства до обраного ринку; стабільність, як запорука правильного вибору стратегії; обґрунтованість ринку; селективність, проведення аналізу ключових проблем та завдань; відповідність цілей стратегії до цілей підприємства.

Отже успіх інноваційної стратегії малого підприємства залежить від обсягу необхідних ресурсів, якими володіє підприємство, від здатності до швидких змін, гнучкості менеджменту, неординарності створюваних інноваційних рішень, вміння оцінити і спрогнозувати комерційну вигоду, ефективності організаційно – управлінських механізмів, завдяки яким реалізуються інноваційні проекти, рівня розвитку інноваційної інфраструктури, яка підтримує діяльність підприємств цієї сфери [20]. Підсумовуючи вищесказане можна зробити висновок, що вибір та розробка стратегії складний процес до якого потрібен обґрунтований підхід.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Компанія Субос»

ТОВ «Компанія Субос» з 1998 року спеціалізується на виробництві та доставці питної води ТМ Еталон. За параметрами якості, сервісу і завдяки унікальності і широкому асортименту нашої продукції, компанія займає одне з провідних місць на українському ринку питної води.

Артезіанська свердловина, що досягає Юрського геологічного горизонту, забезпечує природну чистоту води. Постійне освоєння новітніх технологій виробництва та сервісного обслуговування дозволяють нашій компанії багато років утримувати лідерські позиції серед конкурентів. У липні 2007 року Міжнародна незалежна експертиза NSF International провела всебічний аудит на заводі ТОВ «Компанія Субос».

Знак якості NSF International на пляшках води «Еталон» гарантує відповідність нашого продукту жорстким міжнародним стандартам якості. Компанією втілюється місія, що спрямована на збагачення життя, принесення радості і задоволення споживачам, збереження традицій високої якості, вишуканого смаку і підтримки широкого асортименту продукції.

Сертифікат NSF дозволяє продукції ТМ «Еталон» бути конкурентоспроможною не тільки на ринку України, але й на міжнародній арені.

Працюючи на ринку бутильованої вже понад 17 років, компанія дотримується незмінних принципів:

- 1) орієнтація на споживача;
- 2) висока якість є одним із найважливіших показників і орієнтирів у роботі. Щорічно компанія проводить модернізацію наявного обладнання та закупаємо нове високотехнологічне європейське обладнання, постійно відбувається посилення контроль якості сировини.;
- 3) професіоналізм. Компанія приділяє чималу увагу на підвищення професіоналізму своїх співробітників, оскільки вбачає в цьому важливу складову конкурентоспроможності компанії;
- 4) інновації, постійний розвиток, пошук нових рішень, удосконалювання методів і технологій виробництва, створення цілком нової продукції, дозволяє заводу задовольняти й передбачати потреби споживачів.

Основним напрямком діяльності підприємства є виробництво та реалізація негазованої бутильованої води. Споживачі продукції підприємства — населення м. Києві та області.

Чисельність працюючих на заводі становить 40 чоловік. З них: робітники офісу — 10; інженерно-технічні працівники — 8; робітники лабораторії - 4; робітники основного виробництва — 18.

Організаційна структура спрямована насамперед на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації, розподілу між ними прав і відповідальності. У ній реалізуються різні вимоги до удосконалювання систем управління, що знаходять вираження в тих чи інших принципах управління.

На ТОВ «Компанія Субос» управління підприємством здійснюється за статутом, згідно якого виконавчим органом підприємства — є директор, кандидатура якого затверджується головою правління ТОВ «Компанія Субос». Директор підприємства є найвищою посадовою особою підприємства.

Підприємство самостійно визначає структуру управління, встановлює штати. Заступники керівника, керівники та спеціалісти підрозділів, майстри і старші майстри призначаються на посаду та звільняються з неї керівником підприємства.

Функціональні відділи управління заводом не мають права самостійно, минаючи директора чи головного інженера, віддавати розпорядження начальнику цеху.

Прийняття вірних управлінських рішень і чітке їх виконання відіграє основну роль у організації діяльності підприємства. Вірні рішення приймаються також завдяки чітко організованому, кваліфікованому управлінському складу і чітко функціонуючій системі управління, яке координує та обробляє ці рішення, доводить до виконавців і контролює виконання.

Місія та цілі

Місія — це чітко виражена причина існування приватного акціонерного товариства.

Місія ТОВ «Компанія Субос» полягає у виконанні існуючих і майбутніх потреб і вимог споживачів, у постійному прагненні перевершити очікування покупців шляхом виробництва високоякісної продукції та впровадження сучасних технологій.

У зв'язку з цим розроблена своя концепція розвитку виробництва, що включає в себе тактичні та стратегічні завдання з ремонту, модернізації та оновлення обладнання для досягнення однієї мети — максимального задоволення потреб населення.

Цілі приватного акціонерного товариства формуються на довгострокові (5 років), середньострокові (1- 5 років) і короткострокові (до 1 року).

Дане підприємство має конкретні цілі:

- а) збільшити кількість постійних замовників, шляхом складення з ними контрактів на реалізацію бутильованої води; посилення маркетингової діяльності;
- б) створити умови зберігання, ввести нові сучасні технології;
- в) якісно і своєчасно проводити технічне обслуговування цехів;
- г) підвищувати кваліфікацію працюючих вивчення новітніх технологій випічки, технічного сучасного обладнання, рецептури

- д) знаходження нових інвесторів для розвитку компанії
- е) створення інноваційної стратегії підприємства [29].

На сьогоднішній день, 2018 рік завод випускає таку продукцію (в бутилях 18,9 л, 5 л, 0,5 л):

- 1) Вода негазована «Йодована»
- 2) Вода негазована «Для дітей дошкільного та шкільного віку»
- 3) Вода негазована «Класична»
- 4) Вода негазована «Пом'якшена»
- 5) Вода негазована «Преміум»

А також випускає продукцію в спеціальній герметичній упаковці Bag-in-Box в ємностях 20 та 10 літрів.

Організаційна структура спрямована насамперед на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації, розподілу між ними прав і відповідальності. У ній реалізуються різні вимоги до удосконалювання систем управління, що знаходять вираження в тих чи інших принципах управління.

На ТОВ «Компанія Субос» управління підприємством здійснюється за статутом, згідно якого виконавчим органом підприємства — є директор, кандидатура якого затверджується головою правління ТОВ «Компанія Субос». Директор підприємства є найвищою посадовою особою підприємства.

Управління маркетингом передбачає планування, організацію, мотивацію і контроль в рамках діяльності підрозділів служби маркетингу, організацію, вироблення та реалізацію спільних дій в області маркетингу також всіх інших служб і підрозділів організації з метою забезпечення маркетингової безпеки підприємства.

Інтеграція маркетингу і менеджменту створює додатковий ефект від створення та впорядкування системи управління маркетингом, що дозволяє значно швидше досягати мети маркетингу за рахунок підвищення рівня організації, планування і контролю всіх заходів на підприємстві.

Маркетингова політика підприємства у вирішальній мірі залежить від організації та ефективності роботи служб маркетингу [30].

В «Компанії Субос» маркетинговою діяльністю займаються не працівники компанії, а посередники, тобто наймані компанії або спеціалісти. Для виготовлення рекламної продукції чи кампанії нової продукції завод, використовує послуги маркетологів. Так як штат підприємства невеликий то фірма просто не може собі дозволити високоякісних спеціалістів даної галузі.

Оскільки організація логістичної системи для промислового підприємства забезпечує можливість його успішного функціонування за рахунок оптимізації логістичних ланцюгів та більш швидкої адаптації до ринкових змін, ефективне управління логістичними бізнес-процесами, контроль виконання договірних зобов'язань за поставками споживачам та матеріальних цінностей від постачальників є основними умовами виживання на конкурентному ринку [31].

Проектна потужність підприємства — 1 млн. літрів за місяць. Фактична потужність у лютому 2018 році — 978 тис. літрів.

Майно підприємства складається з основних засобів та оборотних коштів, які є власністю ТОВ «Компанія Субос». Підприємство, здійснюючи право господарського відання, володіє, користується і розпоряджається наділеним власником майна згідно з чинним законодавством, Статутом ПАТ та відповідно до мети своєї діяльності. Приріст майна підприємства здійснюється внаслідок його господарської діяльності за рахунок одержання доходів.

Розмір статутного фонду підприємства — 879 тис. грн.

Для аналізу матеріально технічного рівня підприємства важливо розглянути його баланс Додаток А.

Аналізуючи активи ТОВ «Компанія Субос» можна зробити такі висновки. необоротні активи збільшились на 105 тис. грн. Але при цьому оборотні активи зменшились вдвічі. Для того щоб зрозуміти чому виникла така ситуація необхідно розглянути пасив Додаток Б.

Незважаючи на те що баланс підприємства зменшився майже в двічі можна побачити що за рахунок дебіторських заборгованостей за 2016 рік у 2017 році були майже повністю погашені кредиторські заборгованості 3335,4 тис. грн з 3706,3 залишених з минулого року.

Тому можна сказати що загалом підприємство підняло свій рівень кредитоспроможності.

Обсяги реалізації продукції власного виробництва в 2016 році — 940,8 тис. літрів. Обсяги реалізації продукції власного виробництва в 2017 році — 1028,8 табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Виробництво та реалізація продукції підприємства, тис. літрів.

Виробництво та реалізація продукції	2016р	2017р
Виготовлено	940,8	1028,8
Реалізовано	916,8	1018,2
Залишок	24,0	10,6

Джерело: складено на основі [32]

Щорічно завод ТОВ «Компанія Субос» виготовляє в середньому 1 млн літрів негазованої води. Проаналізувавши дані з таблиці 2.1, можна сказати, що майже вся виготовлена продукція реалізується. З цього можна зробити висновок, що на продукцію ТМ «Еталон» є попит.

Технологічний процес виробництва питної води ТМ «Еталон» включає наступні операції:

- 1) обробка озоном
- 2) фільтрація крізь шар спеціального піску
- 3) фільтрація крізь шар активованого вугілля
- 4) обробка ультрафіолетовими променями
- 5) фільтрація крізь фільтр картриджного типу

Вода розливається в бутлі ємністю 18,9 л., 5 л., 0,5 л. і в упаковку Bag-in-Box ємністю 10 і 20 літрів.

Розлив води здійснюється на автоматизованій лінії «Steel Head Corporation» - це обладнання виробляє мийку тари їм. 18,9 л. і розлив води.

На заводі з 2008 р впроваджена система контролю якості НАССР.

Важливу роль в контролі якості продукції, що випускається здійснюють власні фізико-хімічна та мікробіологічна лабораторія, що пройшли державну атестацію. Продукцію заводу реалізують понад 40 торговельних організацій м. Києва, області та іншим областям України.

Щорічно ТОВ «Компанія Субос» отримує сертифікат якості NSF. Експертиза NSF International включає в себе:

- а) Постійний контроль якості продукції;
- б) Контроль санітарного та технічного стану обладнання;
- в) Перевірку гігієни будівель, будов і території виробництва;
- г) Контроль за дотриманням технології виробничого процесу;
- д) Навчання, консультації і перевірку кваліфікації персоналу;
- е) Перевірку процесів зберігання і транспортування продукції і обладнання;
- ж) Повний хімічний і мікробіологічний аналіз готового продукту.

Для конкурентної боротьби підприємство займається пошуком шляхів підвищення якості продукції та розширення асортименту, впровадження нової упаковки, поліпшення дизайну, зниження собівартості продукції, надійність постачання, створення більш сприятливих умов для покупців.

Служба закупівель розпочала перевезення тари власним автомобільним транспортом, що дозволило суттєво зменшити транспортні затрати, ввела в експлуатацію новий матеріальний склад оснащений сучасним обладнанням, здійснила заходи щодо зменшення ціни на матеріали, що дозволило зекономити близько 1 млн грн. при суттєвому зростанні якості та асортименту. Для підприємства 2013 рік став продовженням проекту переходу на фірмову тару. Було закуплено та запущено у виробництво 13,5 тис. шт. фірмової пляшки та фірмової упаковки. Це дозволило проводити розлив більшості видів питних вод ТМ «Еталон» у фірмові пляшки.

На підприємстві велику увагу приділено операціям, пов'язаних зі збором, збереженням і фізичною доставкою продукції покупцям.

Так, проведено впорядкування старих та зведено несучі конструкції для додаткових нових складів готової продукції, впроваджено програму обліку роботи та витрат автотранспорту, розроблено систему обліку запчастин та ремонту обладнання (DUS III), автоматизовано облік на транспортній прохідній, приведено її обладнання у відповідності до існуючих кращих європейських зразків.

Перш ніж планувати залучення капіталу шляхом одержання банківської позики, фінансові служби підприємства повинні оцінити можливості отримання кредиту. Для цього доцільно провести аналіз відповідності параметрів діяльності підприємства критеріям кредитоспроможності, які вимагаються тим чи іншим банком [33] .

Використовуючи баланс підприємства можна розрахувати фінансову звітність табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

**Фінансові результати за 2016-2017 роки ТОВ «Компанія Субос»,
тис. грн.**

Стаття	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5464,8	6054,8
Інші операційні доходи	44,9	58,9
Інші доходи	13,6	5,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	5523,3	6118,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(2231,7)	(2353,0)
Інші операційні витрати	(2614,5)	(2709,5)
Інші витрати	(430, 1)	(516,4)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	(5276,3)	(5578,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	247,0	539,9
Податок на прибуток	(44,5)	(97,2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	202,5	442,7

Джерело: складено автором на основі [32]

Для більшої наочності на основі балансу було побудовано діаграму рис. 2.1.

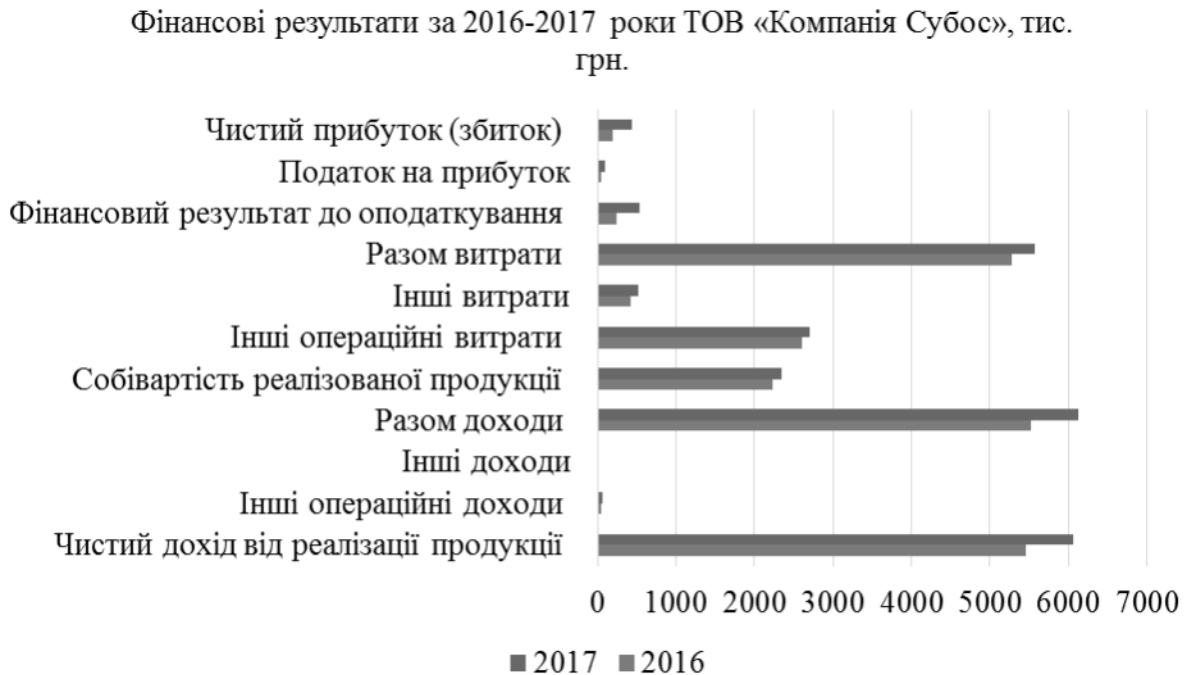


Рис. 2.1. Діаграма фінансових результатів за 2016-2017 роки ТОВ «Компанія Субос»

Джерело: складено автором на основі [32]

Результати розрахунків, наведені в табл. 2.2. свідчать про збільшення доходів у 2017 році в порівнянні з цією датою попереднього року на 595,5 тис. грн. Найбільше збільшення зазнав чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (на 590 тис. грн).

Однак збільшення відбулося і по витратах (на 302,6 тис. грн.). Збільшення витрат відбулося по всім статтям (собівартість реалізованої продукції збільшилась на 187,3 тис. грн, (товарів, робіт, послуг), інші операційні витрати на 115,3 тис. грн.

Незважаючи на збільшення податку на прибуток більш ніж в 2 рази, чистий прибуток збільшився в 2,2 рази (на 240,2 тис. грн порівняно з 2016 роком).

Основний бюджет охоплює виробництво, реалізацію, розподіл і фінансування. Тут в кількісному вираженні розглядаються майбутній

прибуток, грошовий потік і підтримують плани. Складання бюджетів спонукає планувати, виробляти контрольні критерії і покращувати координацію. Бюджетний цикл зазвичай включає наступні етапи: 1) планування діяльності організації в цілому і по його підрозділах; 2) розробку проекту бюджету; 3) прорахунок варіантів плану, внесення корективів; 4) остаточне планування, проектування зворотного зв'язку і облік мінливих умов.

Генеральний бюджет забезпечує як виробниче, так і фінансове управління. Як правило, провали в бізнесі відбуваються через неякісну розробку одного з них.

Підвищення якості продукції, дизайну, технічні удосконалення і інші прийоми підтримки попиту на продукцію вимагають додаткових витрат і тому також повинні застосовуватися задовго до того, як рівень рентабельності почне знижуватися або принаймні відразу ж, як тільки така тенденція намітиться. Більш того, в умовах підвищеного попиту на пропонуваній товару може спричинити за собою і підвищення ціни на нього, і відповідно, прибутку. [34]

За допомогою кредиту тимчасово вільні капітали (а також заощадження населення) перетворюються в позичковий капітал, котрий втягується в новий кругообіг, забезпечує процес відтворення і прибуток його власникам.

2.2. Структурний аналіз вітчизняного ринку питної води

На даний момент український ринок питної води знаходиться на стадії становлення. Насичення цього ринку в Україні не перевищує 25-30%, в той час, як у розвинених країнах цей показник давно досяг 80-90%.

У зв'язку з цим очевидними є прогнози зростання ринку доставки води в найближчі кілька років. Це підтверджують чинники перспективності інноваційного ринку доставки води в Україні наведені в рис. 2.2.

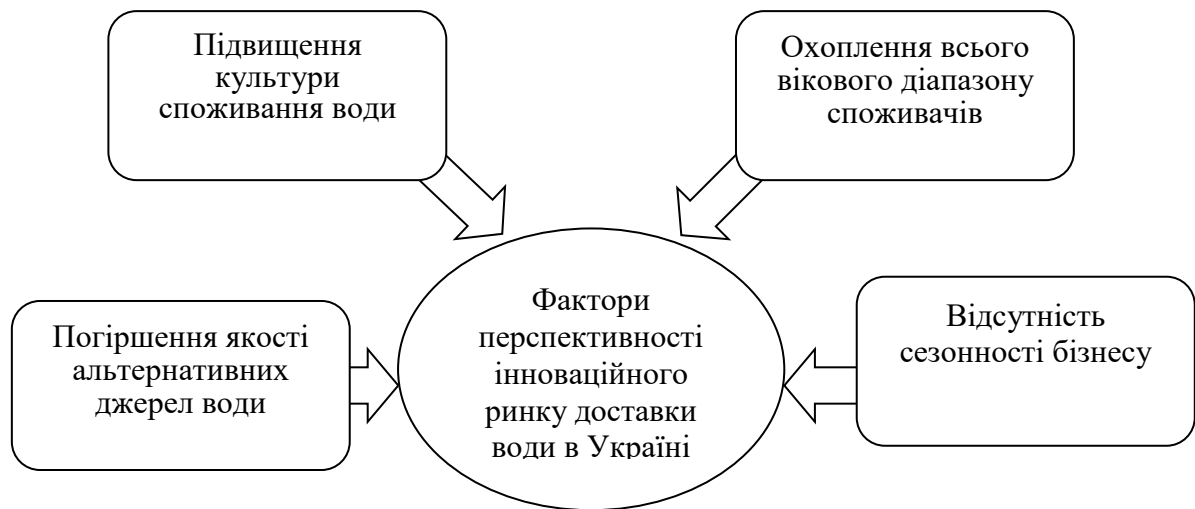


Рис. 2.2. Фактори перспективності інноваційного ринку доставки води в Україні

Джерело: складено на основі [41]

Виходячи з усіх передумов розвитку доставки води в Україні, можна говорити про те, що даний ринок має великі перспективи на майбутнє. Причому існує чотири основних аргументи, які підтверджують цю тезу: погіршення якості альтернативних джерел води, охоплення всього вікового діапазону споживачів і підвищення культури споживання, відсутність сезонності бізнесу, а також активність всіх операторів ринку.

Екологічні проблеми та забруднення джерел водопостачання роблять системи очищення води все більш і більш агресивними. Використовувати воду з-під крана в їжу стає не просто неприємно, але, часом і небезпечно для здоров'я, наприклад через високий вміст хлору, який при кип'ятінні утворює хімічні сполуки, які в свою чергу здатні викликати навіть онкологічні захворювання.

З цієї причини все більше число громадян, що виявляють турботу про своє здоров'я, вважають за краще використовувати для пиття і приготування їжі воду очищену вугільним фільтром або бутильовану воду.

Ця вода, яка пройшла очищення і фільтрацію в промислових умовах, як правило, зберігає корисний набір мікроелементів і мінералів, не має присмаку, характерного для води з-під крана і корисна для здоров'я. Завдяки своїм позитивним характеристикам споживчий попит на бутильовану воду незмінно зростає і цей процес, безсумнівно, буде продовжуватися, захоплюючи різні ніші потенційних споживачів. У цьому сенсі вельми перспективним стає бізнес по виробництву та розливу води [42].

Серед основних тенденцій слід зазначити скорочення частки газованої і збільшення споживання негазованої води.

Протягом останніх років все більше українських споживачів надають перевагу саме останній. Так, у 2013 році її частка у структурі загального продажу бутильованої води складала 23,4%, а у 2016 році вона виросла до 28,2%. Така позитивна тенденція свідчить про реальні перспективи для подальшого зростання та якісного розвитку ринку негазованої бутильованої води. Ринок виробництва і доставки питної води в оборотній тарі 18,9 л. (19 л.) або так званий ринок питної води home and office delivery також зростає.

Аналіз виробництва натуральної негазованої води в Україні дає можливість стверджувати, що ринок доставки питної води росте як в грошових, так і в натуральних показниках рис. 2.3.

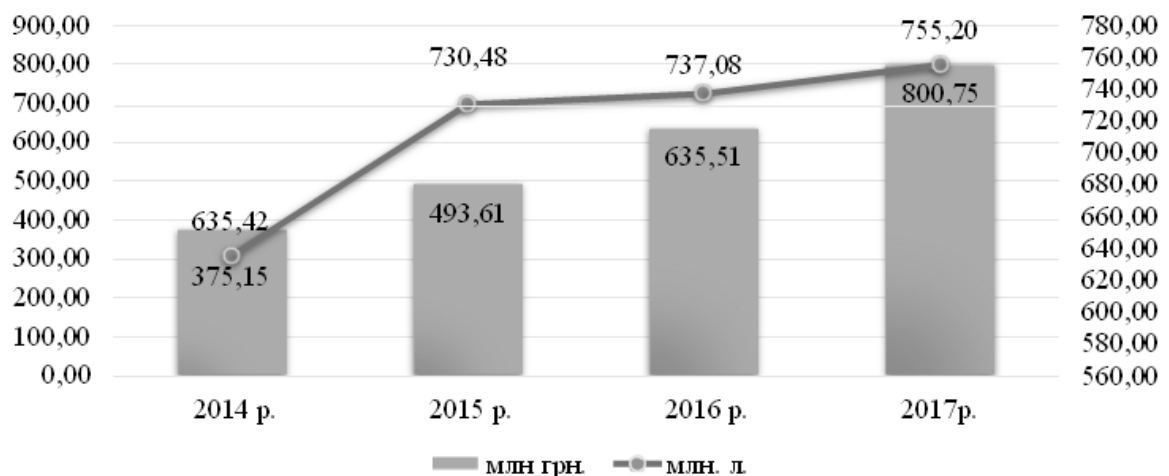


Рис. 2.3. Виробництво натуральної негазованої води в Україні в 2014-2017 рр.

Джерело: складено автором на основі [41]

За даними Асоціації «Бутильовані води України» обсяг ринку в кількісному вираженні в 2017 році склав 258 млн. л. По відношенню до попереднього року він збільшився на 7,9%. Крім того, Київ і Київська область розцінюються як найбільш ємні сегменти ринку.

Це пояснюється тим, що саме в цьому регіоні знаходяться офіси більшості компаній України і представництва багатьох іноземних компаній і організацій. Однак, незважаючи на те, що питома вага Києва та Київського регіону в структурі ринку бутильованої води досить велика, його частка за останні кілька років знижується. Причиною цього факту є перенасиченість Київського регіону компаніями, які пропонують послуги з доставки бутильованої води в офіси та додому і приростом ринку доставки води в регіонах рис. 2.4.

Так, частка Києва і Київського регіону в загальній структурі українського ринку в 2016- 2017 роках становить близько 37%.

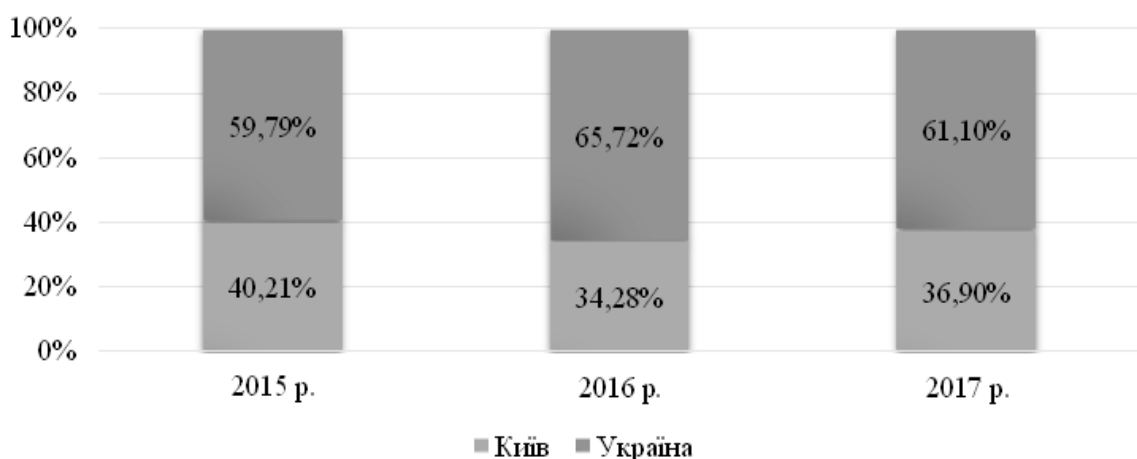


Рис 2.4. Структура ринку доставки бутильованої води

Джерело: складено автором на основі [41]

Як показав аналіз, виробництво натуральної негазованої води в Україні зростає як в грошових, так і в натуральних одиницях, про що свідчать позитивні темпи зростання аналізованих показників.

Зростає також ринок доставки води, при чому темпи зростання в цілому по Україні вищі, ніж по Києву. Це пов'язано з тим, що в столиці ринок більш розвинений, а регіональні ринки тільки набирають обертів рис. 2.5.

Серед основних тенденцій на ринку, які спостерігалися в 2016-2017 роках, можна виділити скорочення кількості дрібних компаній і виставлення їх на продаж в зв'язку зі зменшенням їх клієнтської бази серед юридичних осіб, а також переорієнтація основних гравців ринку з сегмента офісів на сегмент домогосподарств.

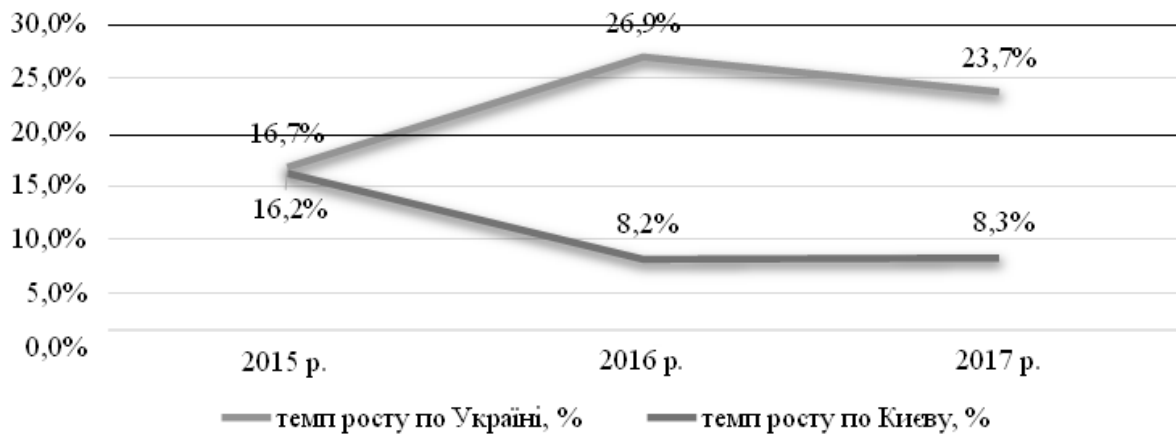


Рис. 2.5. Темпи зростання ринку доставки води в 2015-2017 рр.

Джерело: складено автором на основі [41]

Основною причиною даної негативної тенденції є погіршення фінансового стану українських підприємств. Зокрема, спостерігається негативна тенденція, що виражається в збільшенні кількості збиткових підприємств. Так, за станом на 01.03.2017 рік 55,8% вітчизняних підприємств були збитковими, 01.01.2016 - 52,5%. У промисловості частка збиткових підприємств складає близько 50%.

Останнім часом основні гравці ринку активно взяли за просування своїх послуг домогосподарствам. Особливістю даного сегмента є те, що

незважаючи на те, що питома вага витрат на залучення і обслуговування цих клієнтів вище, вони відрізняються більш високим рівнем лояльності і це в свою чергу зумовлює зменшення в майбутньому витрат на підтримку цієї лояльності.

В цілому, ринок України розцінюється як досить перспективний. Оскільки, споживання бутильованої води на душу населення в Україні дуже мало і за цим показником Україна значно відстає від інших країн Європи і світу. Таким чином можна з упевненістю сказати, що ринок має досить великий запас для зростання.

Особливо це стосується сегмента домогосподарств, які займають менше 10% від загального обсягу ринку.

Беручи до уваги тенденцію до збільшення збиткових підприємств в Україні за останні роки, і скорочення поточних витрат у юридичних осіб, які зазнають фінансових труднощів, все більше гравців ринку бутильованої води звертають свою увагу на домогосподарства і цілеспрямовано ведуть політику завоювання ринкової частки в цій ніші.

На сьогоднішній день купівельна спроможність домогосподарств така, що більшість можуть дозволити собі цю статтю витрат в сімейному бюджеті. Тим більше, що з погіршенням якості води з-під крана в зв'язку із зносом труб, все більша кількість людей замислюється про своє здоров'я. Це зумовить збільшення використання бутильованої води в домашніх цілях, наприклад: приготування їжі, в питних цілях та інше.

Іншим фактором, який може негативно вплинути на ринок, може стати подальше зростання вартості доставки води, оскільки однією зі складових витрат цього бізнесу є витрати на паливо, ціни на які будуть рости.

Надалі триватиме також процес злиття і поглинання на ринку бутильованої води. Перенасиченість ринку компаніями, які надають послуги з доставки питної води в офіси і вдома, призведе до того, що великі компанії будуть купувати більш дрібні, які вже більше не зможуть конкурувати за рахунок низьких цін на свої послуги.

Однак, це стосується мегаполісів. У регіонах же ситуація може бути іншою. Оскільки, подвоєність цього ринку в середніх і малих містах є вкрай низькою, вони є цільовими для подальшого розширення діяльності компаній з доставки бутильованої води.

На основі вищесказаного, можна виділити позитивні і негативні фактори, які будуть впливати на інновації на ринку бутильованої води протягом двох наступних років табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Позитивні та негативні фактори, що впливають на інноваційний розвиток ринку бутильованої води

Позитивні фактори	Негативні фактори
Збільшення споживання в регіонах	Інфляція
Зріст потреб домогосподарств	Зниження купівельної спроможності населення
Збільшення споживання води на душу населення України	Погіршення фінансового стану юридичних осіб
Потенціал розвитку ринку	Підвищення податків

Джерело: складено автором на основі [41]

В цілому, український ринок бутильованої води розглядається як привабливий з точки зору потенціалу розвитку підприємств всередині України і збільшення споживання води. У 2018-2020 роках ринок буде продовжувати рости і ця тенденція збережеться і в найближчому майбутньому [41].

Безумовно, економічна криза не могла не вплинути на ринок фасованої води в цілому і сегменти зокрема. Ще в середині 2017 р. оператори впевнено рапортували про порівняно стійку ситуацію і прогнозували як мінімум 5 % зростання продажів. На жаль, вийшло інакше. Спад ринку за підсумками минулого року склав близько 10 %. На думку експертів це зумовлено неефективною політикою розвитку, яка в більшості випадків була зорієнтована на роботу з корпоративними клієнтами. Саме цей сегмент

зазнав на собі найбільше падіння попиту. За даними операторів ТОВ «Компанія Субос», значного скорочення «корпоративної» клієнтської бази не відбулося, але через скорочення персоналу і оптимізації витрат істотно знизилася частота закупівель та середній обсяг однієї закупівлі з боку клієнтів-юридичних осіб. Правда, витрати на обслуговування таких клієнтів виявляються вищими: по-перше, обсяг замовлень одного домогосподарства, як правило, невеликий, по-друге, високі витрати на перевезення. В середньому 30-40% собівартості води - це витрати на її доставку (тобто витрати на транспорт, пальне, оплату праці робітників).

У п'ятірку лідерів, за інформацією АБВУ (Асоціація бутильованих вод України), входять ТМ «Аляска», ТОВ «Компанія Субос» (ТМ «Еталон»), ТМ «Старий Миргород», ТМ «Чиста вода», ТМ «Небесна криниця».

ТОВ «Компанія Субос» з 1998 року спеціалізується на виробництві та доставці питної води ТМ Еталон. За параметрами якості, сервісу і завдяки унікальності і широкому асортименту нашої продукції, компанія займає одне з провідних місць на українському ринку питної води. Згідно дослідження міжнародної соціологічної компанії InMind в 2017 р. серед киян щодо виявлення їх переваг серед джерел споживання питної води, було виявлено лідера. Сегмент опитування – споживачі та потенційні клієнти послуги «доставка води додому», чоловіки та жінки, що проживають у Києві із середнім та вище середнього рівнем доходу.

Результатом опитування була тенденція зростання споживання очищеної води з доставкою додому та зниження ймовірності використання бутильованої води з магазину. Зокрема 12% респондентів готові отримати послугу доставки бутильованої води додому, а 15% респондентів довіряють якості бутильованої води. Виходячи з цього, можна стверджувати, що потенційних клієнтів доставки питної води значно більше ніж реальних користувачів цієї послуги. Однак потенційним клієнтам необхідна додаткова інформація щодо даної послуги для прийняття рішення про її використання. В процесі опитування виявилось, що серед досліджуваних торгових марок

бутильованої води в Україні найбільш впізнаним брендом є ТМ «Небесна Криниця» рис. 2.6.

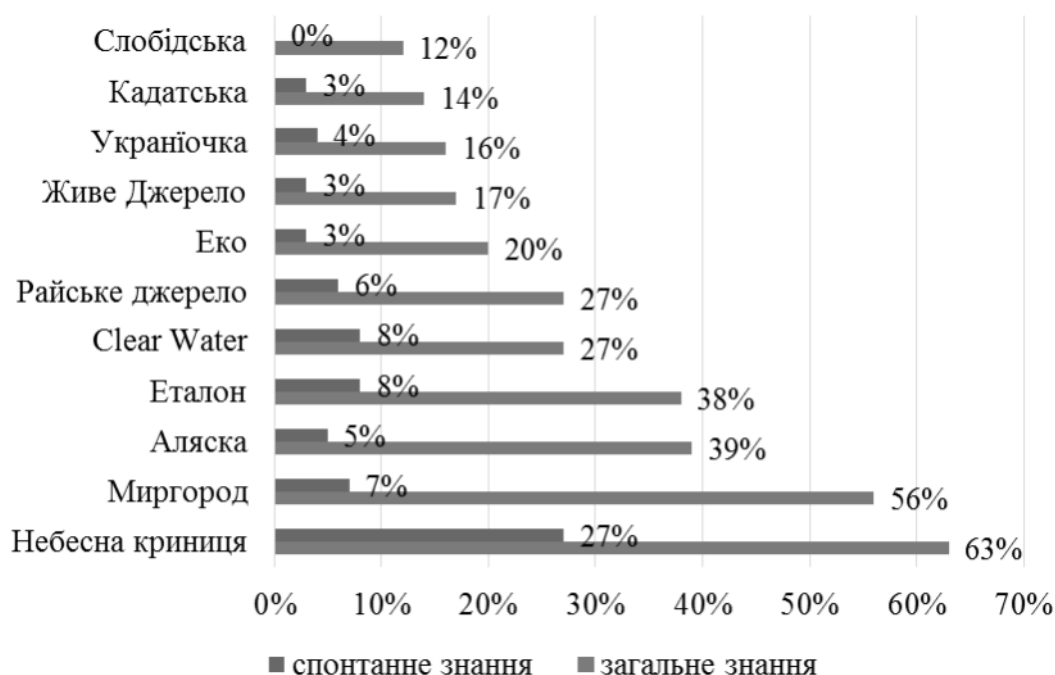


Рис. 2.6. Рівень знання торгових марок на ринку бутильованої води

Джерело:[43]

ТМ «Еталон» також демонструє позитивну динаміку і щодо збільшення своєї частки ринку: частка споживачів, які заявили про те, що користуються водою цієї ТМ, зросла за останні 2 роки майже в 2 разів (з 6% до 11%), що помістило її в трійку лідерів на ринку доставки води домогосподарствам Києва рис. 2.7.



Рис. 2.7. Вибір київських домогосподарств

Джерело:[43]

Однією з головних проблем ринку сьогодні є зовсім не криза. Складно підтримувати ринок в умовах відсутності адекватних санітарних вимог на бутильовану питну воду формату 18,9 л. Однак працює цей ринок навіть не за правилами, а за певними схемами. Старі стандарти щодо водопроводу, мінеральних вод, інших форматів бутильованих вод, постанова №12 (від 04.09.2008 р «Про затвердження Державного гігієнічного нормативу» (Показники безпеки та якості фасованої питної води)) та інші документи - є некоректними для ринку НОД і, отже, призводять до зловживань з боку представників контролюючих органів [44].

Налагоджена система роботи всіх операторів ринку, їхня активна діяльність щодо підвищення культури споживання води та використання послуги її доставки, а також постійна взаємодія з партнерами й клієнтами — запорука багаторічного та стабільного розвитку ринку доставки бутильованої води в оселі й офіси [45].

2.3. Економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства

Одним з важливих інноваційних рішень на ТОВ «Компанія Субос» було прийнято здійснити покупку високо-технологічного обладнання для перевірки цілісності тари. Ліктестер (Leak detector) служить для тестування пластикових пляшок і каністр вироблених на видувному обладнанні.

- 1) Пристрій на коліщатах, тому можна пересувати по цеху.
- 2) Корпус зроблений з неіржавіючої сталі.
- 3) Конвеєр виготовлений з алюмінієвого профілю.
- 4) Висоту конвеєра можна налаштовувати вручну
- 5) Для тестів використовується повітря під тиском.

6) Пристрій може працювати з бракованою та якісною тарою [35].

ТОВ «Компанія Субос» - лідер в сфері застосування інноваційних технологій. Не зупиняючись на досягнутому стабільно високій якості, як води, так і сервісу по доставці води, компанія впровадила новий інноваційний продукт - питна вода в одноразовій упаковці Bag-in-box, єдина на ринку України. Він був створений і успішно продається вже протягом 10 років.

Продукт в інноваційній упаковці Bag-in-box не вимагає додаткових пристроїв для вживання питної води, забезпечує герметичність і захищає продукт від зовнішніх факторів, які можуть негативно вплинути на якість питної води.

Вода ТМ Еталон в інноваційній упаковці bag-in-box призначена для людей, які переймаються про своє здоров'я. Для тих, хто вважає за краще брати з собою запас води на природу, в подорож, а також для тих, хто вважає за краще одноразову тару.

Інноваційна упаковка bag-in-box - це упаковка об'ємом 20 літрів, така упаковка замінює 4 звичайних упаковки по 5 л, займає значно менше місця, її зручно зберігати, транспортувати при необхідності, а також для використання води не потрібні додаткові аксесуари.

Основні переваги:

- 1) Екологічно чистий продукт в одноразовій упаковці.
- 2) Можливість тривалого зберігання продукту без додавання консервантів.
- 3) Зручність транспортування і зберігання.
- 4) Комфорт у використанні. Не потрібні додаткові аксесуари для вживання води.
- 5) Оптимальний літраж.
- 6) Економічна вигода.

* Bag-in-Box - це одноразовий багатошаровий асептичний мішок з харчового поліетилену з краном-дозатором, розміщений в картонній або поліетиленовій упаковці з ручкою [36].

Для оцінки інноваційної діяльності підприємства розраховуються інноваційна активність підприємства табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Показники інноваційної активності підприємства

Показник	Формула розрахунку	Відповідність результату стратегії	Характеристика
1	2	3	4
Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю (K_{ic})	$K_{ic} = \frac{B_i}{A_{na}}$, де B_i – інтелект. власність; A_{na} – інші позаоборотні активи.	$K_{ic} \leq 0,09$ 0,11 – стратегія лідера	Визначає наявність у підприємства інтелектуальної власності, прав на неї (патентів на винаходи, промислові зразки, свідоцтва на корисні моделі, товарні знаки та інші нематеріальні активи)
Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР (K_{np})	$K_{np} = \frac{\Pi_n}{\mathcal{Q}_n}$, де Π_n – число зайнятих в сфері НДДКР, осіб; \mathcal{Q}_n – сер. чисельність працівників, осіб.	$K_{np} \leq 0,19$ 0,22 – стратегія лідера	Характеризує професійно кадровий склад підприємства
Коефіцієнт впровадження нової продукції (K_{en})	$K_{en} = \frac{BP_{nn}}{BP_{zag}}$, де BP_{nn} – виручка від продажу нової чи удосконаленої продукції і продукції, яка виготовлена з використанням нових або покращених технологій, грн. ; BP_{zag} – загальна виручка від продажу всієї продукції, грн.	$K_{en} \leq 0,44$ 0,45 – стратегія лідера	Характеризує спроможність підприємства впровадження інноваційної продукції
Коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР (K_{ne})	$K_{ne} = \frac{O_{dn}}{O_{en}}$, де O_{dn} – власність дослід. обладнання, грн. O_{en} – вартість вироб.	$K_{ne} \leq 0,24$ 0,30 – стратегія лідера	Характеризує частку власності експериментального та дослідницького

	обладнання, грн.		призначення
--	------------------	--	-------------

Продовження табл. 2.4.

1	2	3	4
Коефіцієнт освоєння нової техніки (K_{om})	$K_{om} = \frac{O\Phi_n}{O\Phi_{cp}},$ де $O\Phi_n$ – вартість нових основних фондів, грн. $O\Phi_{cp}$ – середньорічна вартість основних вироб. фондів, грн.	и $K_{om} \leq 0,34$ 0,36 – стратегія лідера	Відображає спроможність підприємства до освоєння нового обладнання і новітніх виробничо-технологічних ліній
Коефіцієнт інноваційного зростання (K_{iz})	$K_{iz} = \frac{I_{\partial n}}{I_{zag}},$ де $I_{\partial n}$ – вартість науково-дослідницьких та навчально-методичних інвестиційних проектів, грн.; I_{zag} – загальна вартість інших інвестиційних витрат, грн.	$K_{om} \leq 0,34$ 0,35 – стратегія лідера	Характеризує стійкість зростання та виробничого розвитку, відображає частину коштів, яку підприємство виділяє на власні та спільні дослідження з розробки технологій, на цілеспрямований прийом (переведення) на роботу висококваліфікованих спеціалістів, навчання і підготовку персоналу, пов'язаного з інноваціями, господарські договори з проведення маркетингових досліджень в загальному обсязі цих інвестицій

Джерело: складено на основі [37]

Проаналізувавши коефіцієнти інноваційної активності підприємства можна сказати, що доцільно буде обрати стратегію лідера.

Наступальна інноваційна стратегія полягає в тому, щоб бути першим на ринку за рахунок високого рівня інновацій, кваліфікації кадрів. Для такого варіанту стратегії характерні всі види ризику. Наступальний варіант інноваційної стратегії дозволяє досягти певного рівня агресивності загальної стратегії фірми та забезпечити відповідність певному рівню нестабільності зовнішнього середовища.

Для формування інноваційної політики ТОВ «Компанія Субос» необхідно визначити стратегічні задачі підприємства табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Стратегічні задачі підприємства

№	Задача	Вирішувана SWOT-проблема
1.	Підвищення якості та сертифікація продукції	Проведення сертифікації продукції за міжнародним стандартом NSF
2.	Оновлення виробничої бази	Оновлення зношеного обладнання на виробництві
3.	Розвиток науково-технологічного потенціалу підприємства	Закупівля ліцензії на виробництво води для запивання ліків
4.	Освоєння ринку інновацій	Розробка заходів, пов'язаних з маркетинговою політикою

Джерело: складено автором

Для аналізу можливості реалізувати стратегічні задачі підприємства необхідно дослідити вплив цих задач на внутрішні та зовнішні фактори табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Вплив стратегічних задач підприємства на внутрішні та зовнішні фактори (SWOT-фактори)

Стратегічні задачі	Стратегічні задачі вирішують наступні задачі:			
	Компанії		Зовнішнього середовища	
	Посилюють конкурентні переваги (S)	Зменшують недоліки (W)	Використовують сприятливі можливості (O)	Сприяють уникненню загроз (T)
1.	+	+	+	-
2.	+	+	-	+
3.	+	-	+	-
4.	+	-	-	-

Джерело: складено на основі [38]

Стратегічне планування інноваційної політики, включно з формуванням інноваційної стратегії, спрямоване на створення довгострокового плану дій. Інноваційна стратегія у цьому контексті виступає як інструмент її реалізації каналів збуту.

Організація моніторингу та контролю результативності інноваційної діяльності на основі комплексу ключових показників (КРІ). Ключові показники ефективності (КРІ) — фінансова та нефінансова система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних цілей табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

КРІ

№ з/п	Група показників	Назва показників
1.	Показники фінансування та результативності НДДКР	Обсяг фінансування НДДКР за рахунок власних коштів – 351,5 тис грн; кількість нематеріальних активів, що поставлені на баланс за результатами проведених НДДКР - 6; кількість впроваджених у виробництво технологій та продуктів за результатами виконаних НДДКР – 6;
2.	Показники технологічного лідерства	Кількість патентів, отриманих за 3 останніх роки – 2 ; кількість продуктів, захищених патентами, отриманими за останні 3 роки - 2;
3.	Показники ефективності інноваційної діяльності	Відсоток від продажу нових продуктів у загальному обсягу продажів – 5 %; показник ефективності впровадження – відношення обсягу продажів продукції, що вироблена з використанням результатів НДДКР, до величини витрат на їх виконання 0,5;
4.	Показники ефективності зовнішніх джерел інновацій	Кількість інноваційних пропозицій з боку організації - 5; відсоток продажів від реалізації розробок, отриманих ззовні – 0;

Джерело: складено на основі [38]

Проектування інноваційної стратегії – це безперервний, динамічний процес, основу якого складає вибір потенційно успішного стратегічного становища підприємства. Вимоги до успішної інноваційної стратегії зводяться до наступних: вона повинна містити ясні директиви і тимчасові орієнтири, бути гнучкою, підтримуватися організаційним дизайном і корелювати із загальною корпоративною стратегією. Запорукою успішності інноваційної стратегії є її постійне вдосконалення.

Висновки до розділу 2

У цьому розділі було проведено аналіз діяльності підприємства для розробки інноваційної стратегії. В ході виконання аналізу було здійснено організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Компанія Субос».

Дане підприємство має 20 річний досвід на ринку питної води. Підприємство має у своїй власності артезіанську свердловину, що досягає Юрського геологічного горизонту, забезпечує якісь продукції заводу. На території підприємства функціонує 2 лабораторії що регулярно перевіряють якість води. Також кожного року підприємство проводить сертифікацію продукції за допомогою незалежної експертизи NSF International, що дає можливість підприємству проводити свою діяльність за межами України.

Аналізуючи активи ТОВ «Компанія Субос» можна зробити такий висновок необоротні активи збільшились на 105 тис. грн. Але при цьому оборотні активи зменшились вдвічі. Незважаючи на те, що баланс підприємства зменшився майже в двічі прослідковується зв'язок дебіторських заборгованостей за 2016 рік у 2017 році і майже повністю погашеної кредиторської заборгованості 3335,4 тис. грн порівняно з минулим роком.

Обсяги реалізації продукції власного виробництва в 2016 році — 940,8 тис. літрів. Обсяги реалізації продукції власного виробництва в 2017 році — 1028,8 тис. літрів. Проаналізувавши фінансові результати можна сказати, що незважаючи на збільшення податку на прибуток більш ніж в 2 рази, чистий прибуток зріс в 2,2 рази (на 240,2 тис. грн порівняно з 2016 роком).

У п. 2.2. було проведено аналіз ринку виробництва та доставки питної води. В ході якого виявлено фактори перспективності даного ринку. Також досліджено динаміку збільшення виробництва та структуру ринку в Києві та Україні загалом. Досліджено позитивні та негативні фактори, що впливають

на ринок, конкурентоспроможність підприємства на ринку та місце серед інших підприємств.

Одним з важливих інноваційних рішень на ТОВ «Компанія Субос» було прийняття здійснення покупки високо-технологічного обладнання для перевірки цілісності тари. Також підприємство має свій унікальний інноваційний продукт Bag-in-box - це упаковка об'ємом 20 літрів, яка упаковка замінює 4 звичайних упаковки по 5 л, займає значно менше місця, її зручно зберігати, транспортувати при необхідності.

Проаналізувавши показники інноваційної активності підприємства, SWOT-аналіз та KPI можна стверджувати, що ТОВ «Компанія Субос» краще використовувати інноваційну стратегію лідера.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування вибору інноваційної стратегії підприємства

Вибір правильної стратегії є одним з найважливіших процесів в науковій діяльності будь-якого підприємства і запорукою успішного інноваційного менеджменту. Даний вибір для підприємства залежить від різних факторів: вид діяльності підприємства, організаційна структура, інноваційна діяльність, оцінка ринку та конкурентоспроможності на цьому підприємстві. Всі ці фактори були досліджені та проаналізовані у другій частині даної роботи. Розробка інноваційної стратегії передбачає її формалізацію як інноваційної програми. У цьому необхідно встановити мету, завдання, процедури у межах інноваційних проектів, включених у програму. Слід визначити ресурси, і тимчасові обмеження, як окремих інноваційних проектів, так всієї інноваційної програми. Щоб організаційно забезпечити виконання програми, потрібно сформувати організаційну структуру управління інноваціями і «вбудувати» їх у організаційну структуру загального менеджменту підприємства, створити систему зовнішніх комунікацій з партнерами, споживачами та іншими зацікавленими сторонами.

Проектування інноваційної стратегії – це безперервний, динамічний процес, основу якого вибір потенційно успішного стратегічного становища підприємства. Вимоги до успішної інноваційної стратегії зводяться до наступних: вона повинна містити ясні директиви і тимчасові орієнтири, бути гнучкою, підтримуватися організаційним дизайном і корелювати із

загальною корпоративною стратегією. Запорукою успішності інноваційної стратегії є її постійне вдосконалення [46].

На рис. 3.1. відображена бізнес-модель ТОВ «Компанія Субос».

Ключові партнери <ul style="list-style-type: none"> • Завод з переробки відходів • Постачальники пакування • Хімічні та мікробіологічні лабораторії • Установи з сертифікації продукції 	Ключові види діяльності <ul style="list-style-type: none"> • Доставка питної води • Виробництво питної води 	Цінні пропозиції <ul style="list-style-type: none"> • Доставка питної води по всій Україні • Вода в інноваційній упаковці Bag-in-Box • Надання якісного продукту • Цілодобова доставка 	Взаємовідносини з клієнтами <ul style="list-style-type: none"> • Персональна підтримка • Ведення клієнтської бази та врахування їх побажань • Додаткові бонуси постійним клієнтам 	Споживчі сегменти <ul style="list-style-type: none"> • Офіси • Навчальні заклади • Магазини • Лікарні • Фізичні особи
	Ключові ресурси <ul style="list-style-type: none"> • Свердловина артезіанського походження • Очисні фільтри • Клієнтська база • Кваліфіковані кадри • Власна нерухомість 	Структура витрат <ul style="list-style-type: none"> • Оплата сировини • Реклама • Заробітна плата • Транспортні витрати • Податки 	Канали збуту <ul style="list-style-type: none"> • Сайт www.subos.com.ua • Call-центр • Клієнтська та корпоративна система 	Потоки надходження доходів <ul style="list-style-type: none"> • Дохід від реалізованої продукції • Дохід від послуг • Дохід від АРВ (автомати розливу води)

Рис. 3.1. Бізнес-модель ТОВ «Компанія Субос»

Джерело: складено автором

Ключові партнери

Блок описує мережу постачальників і партнерів, завдяки яким функціонує бізнес-модель. Основними партнерами підприємства є завод з переробки відходів, постачальники пакування, хімічні та мікробіологічні лабораторії що проводять дослідження продукції, установи з сертифікації продукції.

Ключові ресурси

Одними з головних стратегічних ресурсів є артезіанська свердловина яка є власністю підприємства; очисні фільтри, завод обладнаний новітнім технологічним обладнанням; клієнтська база, компанія існує на ринку питної

води понад 20 років за цей час воно встигло напрацювати; кваліфіковані кадри, на підприємстві всі керівники та спеціалісти відділів мають вищу освіту та багаторічний досвід та власна нерухомість. Ці ресурси дозволяють підприємству створювати і доносити до споживача цінні пропозиції, виходити на ринок, підтримувати зв'язки з споживчими сегментами і отримувати прибуток

Цінні пропозиції

Цінність продуктів і послуг пропонованих даним підприємством на ринку, досягається за рахунок наступних характеристик: новизна, продуктивність, якість, комплектність, дизайн, бренд, ціна, доступність, зручність. Головними цінними пропозиціями ТОВ «Компанія Субос» є перевірена лабораторно якість продукції, інноваційні продукти зокрема вода в упаковці Bag-in-Box.

Клієнти

Основними клієнтами є фізичні особи, а також державні та приватні установи (навчальні заклади, спорткомплекси, урядові установи, банки тощо). Для своїх клієнтів компанія проводить різні акції як для потенційних так і для вже існуючих чим купує нових клієнтів, утримує діючих і розвиває відносини з ними.

Структура витрат

Витрати, пов'язані з функціонуванням бізнес-моделі. Блок описує найбільш суттєві витрати, необхідні для роботи в рамках конкретної бізнес-моделі. Основними витратами на підприємстві є такі оплата сировини, транспортні витрати, реклама, заробітна плата, податки.

Потоки надходжень

Спосіб отримання фінансування з кожного з ринкових сегментів, на якому вона працює. Основними надходженнями заводу є дохід від реалізованої продукції, дохід від послуг, дохід від АРВ (автомати розливу води).

Канали збуту

Спосіб доставки продукту або послуги до клієнта, що задовольняє потребам у швидкості, ефективності і вартості. Товари даного підприємства реалізують свої продукти через інтернет мережі та дилерську мережу по всій Україні.

Ключові види діяльності

Найважливіші дії компанії, без яких її успішна робота неможлива. Ключові види діяльності – виробництво питної води, створення інноваційних продуктів та сертифікація продукції власними лабораторіями. Для обрання стратегії підприємства важливо оцінити стан підприємства на різних рівнях табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Система індикаторів стану підприємства на різних рівнях

Показники оцінки	Економічний зміст показника	Напрямок оптимізації показника	Значення
1	2	4	5
1. Технічний рівень			
Фондовіддача, грн./грн..	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)/первісна вартість основних засобів	Максимізація	11,6
Коефіцієнт зносу основних фондів	Знос основних засобів/первісна вартість основних засобів	Мінімізація	0,45
Фондорентабельність, грн./грн..	Чистий прибуток(збиток)/виробничі фонди	Максимізація	0,15
Коефіцієнт модернізації	Сума зношеності основних засобів і нематеріальних активів/початкова вартість основних засобів і нематеріальних активів	Мінімізація	0.45
2. Ціна			
Витрати на 1 гривню чистого доходу від реалізації продукції, грн./грн..	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг)	Мінімізація	0,8
Коефіцієнт рентабельності продукції (валова прибутковість)	Валовий прибуток/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Максимізація	0,2

Продовження табл. 3.1.

1	2	4	5
3. Інноваційна діяльність			
Витрати на інноваційну діяльність на 1 грн. реалізованої інноваційної продукції, грн./грн..	Вартість реалізованої продукції/витрати на інноваційну діяльність	Мінімізація	0,5
Обсяг реалізованої інноваційної продукції на одного працюючого грн./люд.	Вартість реалізованої інноваційної продукції/середньооблікова чисельність штатних працівників облікованого складу основної діяльності	Максимізація	4189,85
Коефіцієнт інноваційної продукції загальному обсязі реалізованої продукції	Вартість реалізованої інноваційної продукції/чистий дохід від реалізації продукції	Максимізація	0,20
Коефіцієнт прибутковості інноваційної діяльності	(Вартість реалізованої інноваційної продукції – витрати на інноваційну діяльність)/вартість реалізованої інноваційної продукції	Максимізація	1
Озброєність працівників нематеріальними активами, грн./люд.	Вартість нематеріальних активів/середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу основної діяльності	Максимізація	6,98
Коефіцієнт співвідношення нематеріальних активів і чистого доходу від реалізації продукції	Вартість нематеріальних активів/чистий дохід від реалізації продукції	Максимізація	0,12
Фінансовий стан			
Коефіцієнт загальної рентабельності підприємства	Чистий прибуток /валюта балансу	Максимізація	0,3
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток (збиток)/ власний капітал	Максимізація	0,25
Коефіцієнт прибутковості реалізації	Чистий прибуток від реалізації продукції/ чистий дохід від реалізації	Максимізація	0,15
Коефіцієнт прибутковості операційної діяльності	Фінансові результати від операційної діяльності/чистий дохід від реалізації продукції	Максимізація	0,04

Джерело: складено на основі [40]

Дивлячись на розраховані показники, можна зробити наступні висновки:

1. За показниками першої групи (технічний рівень) можна побачити високу фондовіддачу (11,6), що для спрямованості підприємства на інноваційний розвиток є гарним показником.

2. Щодо ціни продукції, то можна сказати, що вони є дійсно оптимальними. Собівартість продукції становить - 0,8.

3. Щодо показників інноваційної активності підприємства, тут можна сказати, що вони є не на достатньому рівні.

Але можна зауважити, що озброєність працівників є достатньо високою (6,98), тобто можна сподіватися, що в майбутньому покращення показників є можливим.

4. Щодо фінансового стану, то показники не схильні до максимізації.

Для початку інноваційної стратегії визначимо основні цілі підприємства табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Цілі та завдання підприємства

<i>№</i>	<i>Цілі</i>	<i>Вирішувана проблема</i>
1.	Підвищення якості та сертифікація послуг	Проведення сертифікації та переакредитація лабораторій
2.	Оновлення виробничої бази	Закупівля обладнання для лабораторій
3.	Розвиток науково-технологічного потенціалу підприємства	Створення науково-дослідного центру для випускників шкіл та студентів хіміко-мікробіологічного профілю
4.	Освоєння ринку інновацій	Розробка заходів, пов'язаних з маркетинговою політикою

Джерело: складено автором

Важливим аспектом обґрунтування вибору стратегії є розробка стратегічної карти рис 3.2.

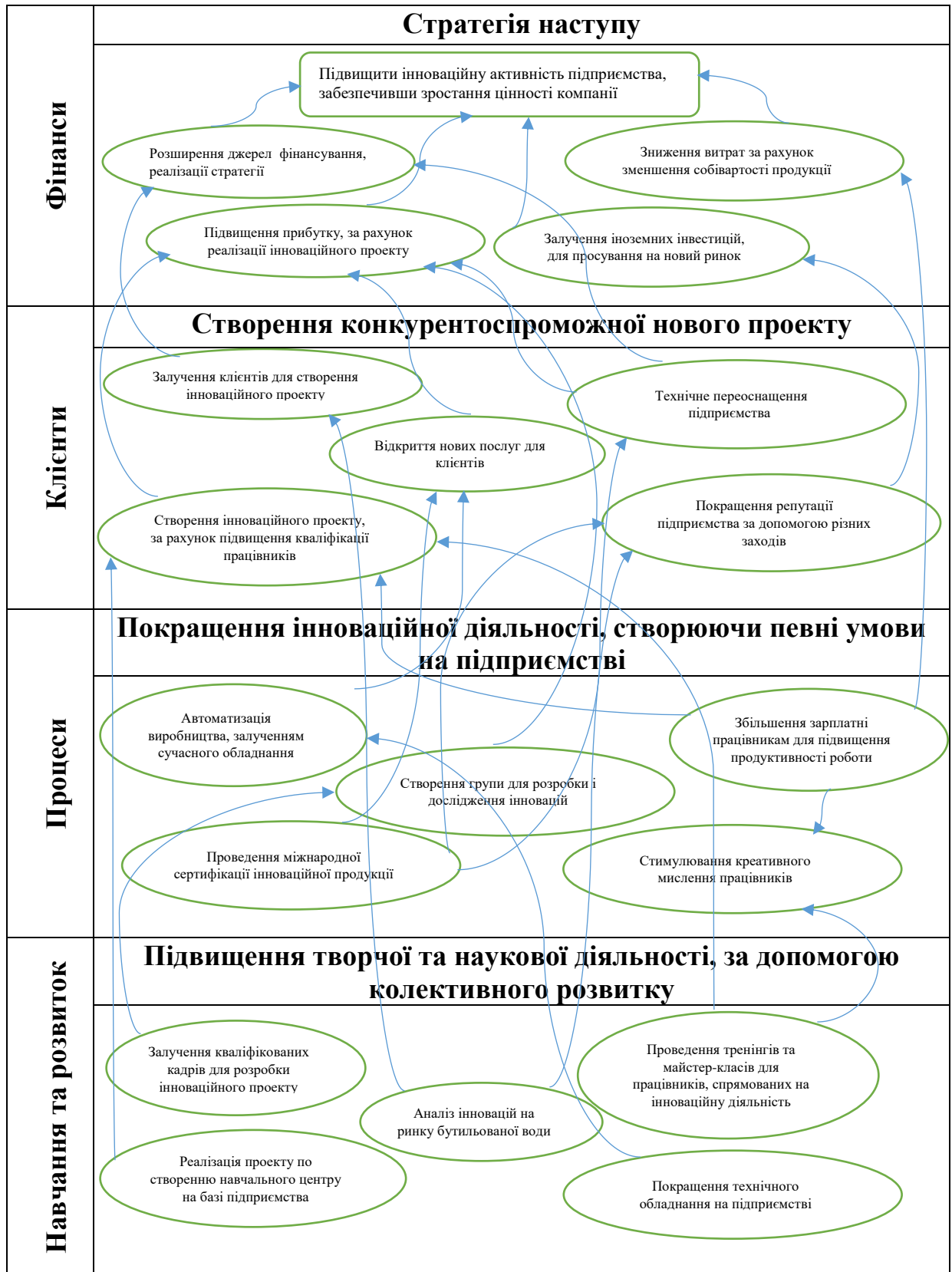


Рис. 3.2. Стратегічна карта інноваційної діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Компанія Субос»

Джерело: складено автором

Для вибору стратегії застосовують матриці аналізу інноваційного потенціалу (зведені показники) та матрицю вибору інноваційної стратегії відповідно до інноваційного потенціалу [47].

Якщо вибір не однозначний, то застосовують методику визначення сили стратегії на підставі стратегічних цілей. Оцінюється важливість кожної цілі для підприємства.

Результати експертного оцінювання наводяться у вигляді таблиці табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Важливість розвитку цілей

	Номер цілі			
	1	2	3	4
Важливість цілі від (u) 4-1	3	4	2	1
Відносна важливість цілі (m)	0,75	1	0,5	0,25

Джерело: складено автором

Розраховую відносну вагу кожної цілі за формулою:

$$m_n = \frac{u_n}{\sum_{j=1}^n u_j} \quad (3.1.),$$

де m_n - відносна важливість n-ї цілі

u_j - важливість j-ї цілі

Залежно від важливості цілі ранжуються за значимістю.

На підставі ранжованих цілей і можливих стратегій проводжу визначення можливість досягнення кожної цілі шляхом використання стратегії табл. 3.4. [47].

Таблиця 3.4.

Ймовірність реалізації цілей розвитку

Стратегія	Номер цілі			
	1	2	3	4
Оборонна стратегія (IC1)	1	0	0	1
Стратегія послідовника (IC2)	1	1	0	0
Стратегія лідера (IC3)	1	1	1	0

Джерело: складено автором

$$w_i = \sum_{k=1}^n A_k \quad (3.2.),$$

де w_i - сила i -тої стратегії

Стратегія з найвищою силою виявилась стратегія лідера.

За отриманими експертними оцінками розраховую силу стратегії як суму добутків відносної важливості цілей та ймовірностей їх реалізації табл. 3.5. [47]:

Таблиця 3.5.

Визначення сили стратегії

Відносна важливість цілі	Номер цілі		
	(IC1)	(IC2)	(IC3)
m1 0,75	0,75	0,75	0,75
m2 1	0	1	1
m3 0,5	0	0	0,5
m4 0,25	0,25	0	0,25
Сила стратегії (W)	1	1,75	2,5

Джерело: складено автором

Стратегія з найвищою силою виявилась IC3 стратегія лідера. Зважаючи на досліджені фактори та цілі підприємства доцільно обрати стратегію лідерства, якій притаманні орієнтація фірми на світові досягнення науки й технології, наявність наукових розробок, що фінансуються та здійснюються самою фірмою, швидке реагування та пристосування до нових технологічних

можливостей. Особливістю лідерської інноваційної стратегії є активна участь співробітників фірми у створенні та впровадженні інновацій [46]. Схему процесу розроблення інноваційної стратегії підприємства подано на рис. 3.3. [47].

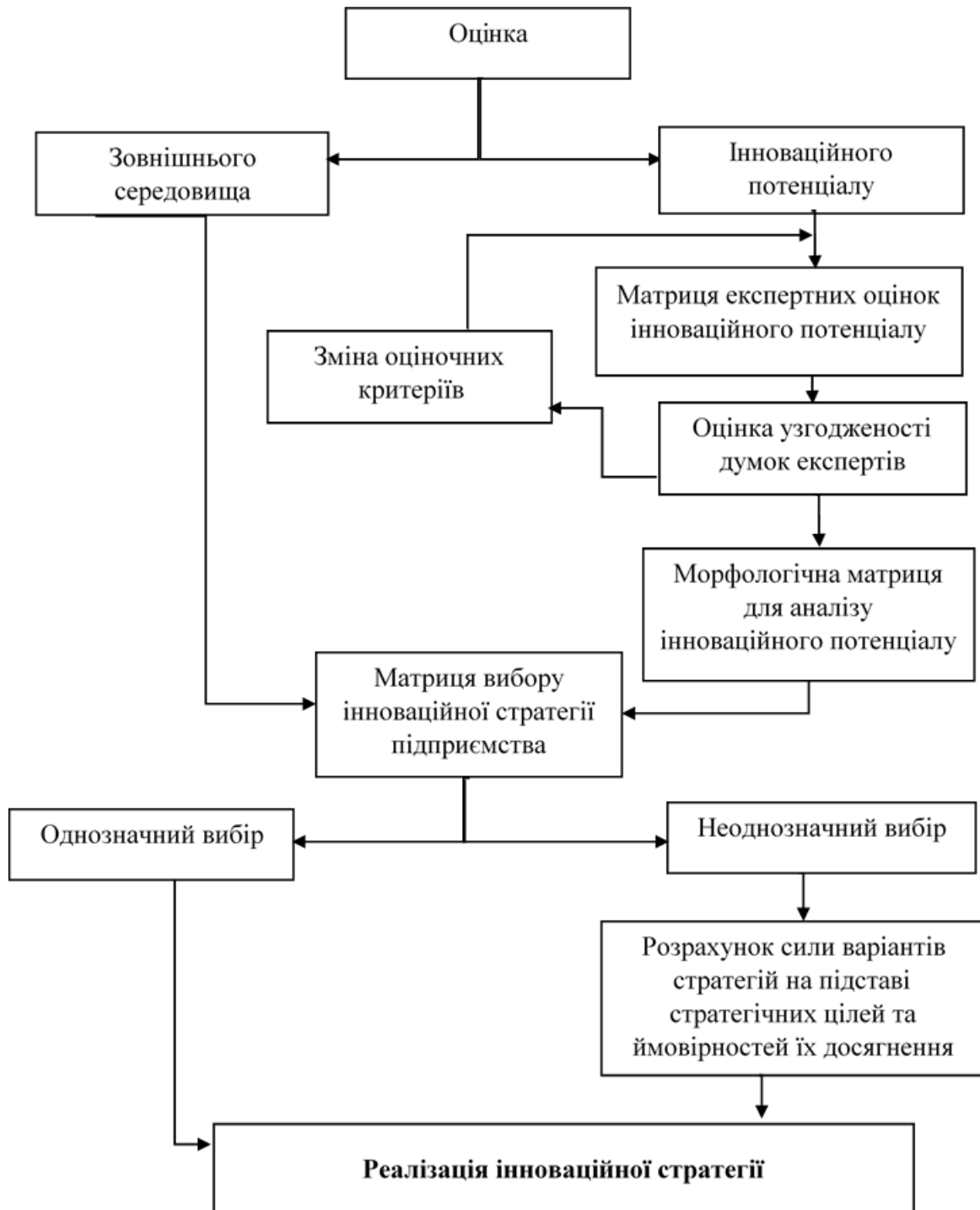


Рис. 3.3. Схема процесу розроблення інноваційної стратегії підприємства

Джерело: складено на основі [47]

Відповідно до результатів комплексного аналізу обираю стратегію управління інноваціями та цілей підприємства.

Однією зі стратегій лідера є стратегія диверсифікації, що передбачає продаж нових продуктів на нових ринках (вимагає застосування відмінних від традиційних для підприємства технологій, відмінних каналів збуту).

Важливим етапом формування стратегії є аналіз цілей інноваційної стратегії та співвідношення їх з цілями підприємства рис. 3.4.

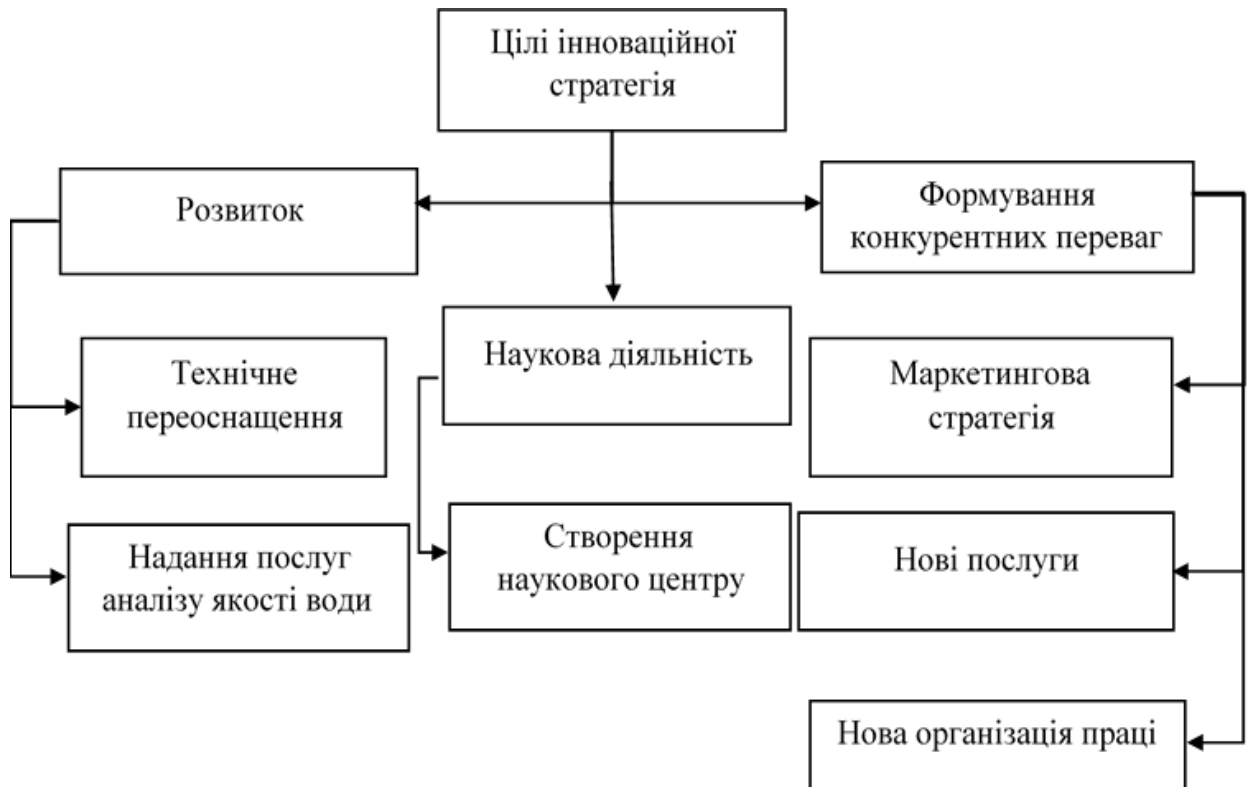


Рис. 3.4. Цілі інноваційної стратегії

Джерело: складено на основі [49]

Звернення до цієї стратегії пов'язано із діяльністю підприємства на стагнуючих ринках, необхідністю зниження ризиків, фінансовими вигодами, страхуванням постачання чи збуту.

Матриця Мак-Кінсі, що розроблена консультантами з питань управління консалтингової компанії Мак-Кінсі (McKinsey) використана у дослідженні так як діяльність підприємства оцінюється за двома напрямками:

привабливістю галузі виробництва й конкурентним положенням підприємства [50].

Положення підприємства нанесене на матриці, що зображена на рис. 3.5.

Привабливість галузі	Конкурентний статус підприємства			
	Низький	Середній	Високий	
	Висока	Реалізовувати стратегію або відмовитись	Реалізовувати стратегію	Утримувати або посилювати лідерство
	Середня	Відмовитись від стратегії, скоротити інвестиції	Зростати або відмовитись від стратегії	Утверджувати лідерство
	Низька	Скоротити інвестиції	Поступово скоротити інвестиції	Забрати основний капітал

Рис. 3.5. Матриця Мак-Кінсі

Джерело: складено на основі [50]

Оскільки привабливість галузі є високою, а конкурентний статус підприємства середній то за даним методом можна сказати, що реалізація даної стратегії є вірним кроком.

3.2. Формування та реалізація стратегії інноваційної діяльності підприємства

Обрана стратегія передбачає створення принципово нового продукту або проекту.

На базі досліджуваного підприємства функціонують дві наукові лабораторії (хімічна та мікро-бактеріологічна), які займаються перевіркою якості води.

Процес розробки стратегії складається з восьми етапів рис. 3.6.

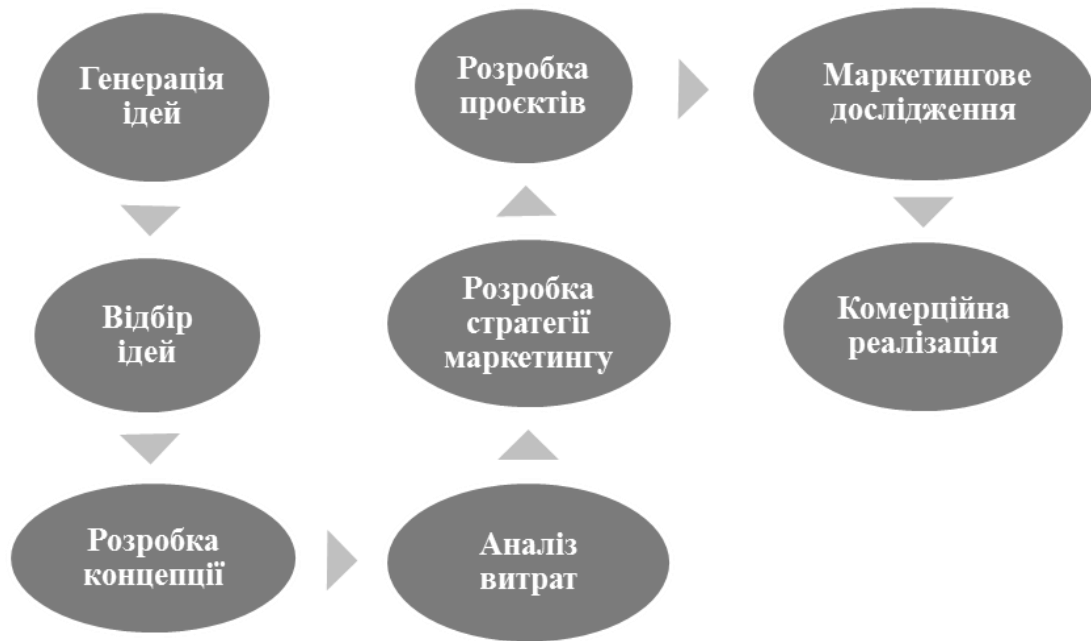


Рис. 3.6. Процес розробки стратегії підприємства

Джерело: складено автором

На етапі генерації ідей формується група спеціалістів з різних відділів підприємства. Проводяться засідання на яких застосовується метод мозкового штурму. Зважаючи на цілі підприємства всі пропонують різні ідеї. Другим логічним етапом є відбір ідей. Відбір може здійснюватися методом оціночної шкали.

Для використання цього методу визначають перелік критеріїв оцінки і учасники засідання визначають важливість кожного критерію та показник кожного фактору для запропонованих ідей. І в кінці приходять до логічного вибору найкращих ідей. Після вибору відповідних ідей розробляється концепція та її перевірка. Концепція являє собою бізнес-план ідей. На цьому етапі важливо визначити тривалість відібраних проєктів та завдання, що необхідні для їх реалізації.

Наступний етап розробки стратегії аналіз витрат. Розраховуються витрати по всіх завданнях і проєктах в цілому. Проводиться оцінка можливої оптимізації витрат, пошук фінансування та інвестицій даних проєктів. Далі розробляється стратегія маркетингу, потенційних клієнтів що до актуальності

і їх безпосередній зацікавленості у проектах. Відділ маркетингу опрацьовує варіанти реклами та просування проектів на ринок.

Шостий етап створення інноваційної стратегії розробка проектів. На цьому етапі проводяться усі роботи по реалізації завдань, закупівля обладнання матеріалів, сертифікація, навчання персоналу, тощо. Після цього проводиться маркетингове дослідження описане нижче. Потенційно-зацікавленим особам надається тестовий варіант продукту чи послуги. Отримавши який клієнт має залишити відгук. Коли маркетингове дослідження показало зацікавленість та попит, то можна переходити до етапу комерціалізації. Починається реалізація проектів, запускається виробництво та послуги, стартує маркетингова кампанія.

Інноваційна стратегія ТОВ «Компанія Субос» має наступальний характер тому передбачає низку принципово новаторських заходів. Для обрання кращих ідей застосовувався метод експертної оцінки табл. 3.7.

Таблиця 3.7.

Відбір ідей за критеріями

№	Запропоновані ідеї	Критерії (1-10 балів)					Всього
		1	2	3	4	5	
	№ показника						
	Вага показника	Новизна (20%)	Вартість (25%)	Конкурентоспроможність (20%)	Ресурси (10%)	Потенційні споживачі (25%)	
1	Технічне переоснащення лабораторій	5	5	5	4	5	1,6
2	«Зволожувач повітря»	5	10	4	10	5	-0,45
3	«Перевірка якості води»	10	2	8	2	10	5,4
4	«Вода для запивання ліків»	6	8	5	7	3	0,65
5	Створення наукового курсу	10	5	9	2	9	4,6

Джерело: складено на основі автором

На етапі генерації ідей було запропоновано низку інноваційних ідей

- 1) Технічне переоснащення лабораторій

- 2) Створення принципово нового продукту «Зволожувач повітря»
- 3) Надання послуг лабораторій клієнтам «Перевірка якості води»
- 4) Реалізація існуючих продуктів у новій галузі «Вода для запивання ліків»
- 5) Створення наукового курсу на базі підприємства.

Експертами виступали головні спеціалісти підприємства: директор, головний інженер, головний бухгалтер, завідувачі лабораторій, головний технолог та керівник відділу маркетингу.

За 5 критеріями було обрано наступні проекти:

- 1) Технічне переоснащення лабораторій
- 2) Надання послуг лабораторій клієнтам «Перевірка якості води»
- 3) Створення наукового курсу хімії та мікробіології для учнів та студентів на базі підприємства.

Для структурованості розробки концепції стратегії та задач пов'язаних з реалізацією проектів доцільно використати табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

Перелік головних заходів з реалізації ідей та завдань наступальної інноваційної стратегії

№ з/п	Захід	Термін
1. Технічне оновлення хіміко-бактеріологічних лабораторій		
1.1.	Аналіз технічних інновацій хіміко-лабораторного обладнання	1 місяць
1.2.	Пошук постачальників та фінансування технічного переоснащення	5 місяців
1.3.	Закупівля обладнання та навчання персоналу	6 місяців
2. Комерціалізація діяльності лабораторій		
2.1.	Організація підрозділу розробки заходу надання послуг лабораторії клієнтам	1 місяць
2.2.	Підготовка та проведення сертифікації та акредитації лабораторій для даного типу діяльності	6 місяців
2.3.	Проведення навчання для залученого персоналу	2 місяців
2.4.	Аналіз конкурентоспроможності послуг що запропоновані	1 місяць
2.5.	Маркетингова складова проекту	2 місяці
2.6.	Реалізація проекту	3 місяці
3. Створення курсу практичної хімії та мікробіології		
3.1.	Формування групи розробки інноваційного проекту	1 місяць
3.2.	Розробка маркетингу даного проекту	5 місяців
3.3.	Реалізація та запуск науково-практичного центру	3 місяці

Джерело: складено автором

Терміни вказані у таблиці підтверджені спеціалістами різних відділів ТОВ «Компанія Субос».

1) Технічне оновлення хіміко-бактеріологічних лабораторій

Технічне переоснащення лабораторій є початком реалізації усієї стратегії. Для проведення подальших запланованих проєктів важливо підготувати лабораторії - забезпечити їх відповідним обладнанням та навчити персонал роботі з ним.

Важливим моментом для вдалої перекредитації лабораторій створення умов, що відповідають стандартам. Проконсультувавшись з керівниками лабораторій було виявлено що для цього потрібно закупити наступне обладнання у Хімтест Україна: 4 аквадистилятори по 60 000 грн, 4 автоклави по 50 000, 4 орбітальних шейкери для проведення аналізу кожен з яких коштує по 55 000 грн и 20 пробовідбірників кожен з яких коштує по 9000 грн. Крім того 200 скляних бутлів по 0,5 л по ціні 100 грн за шт. для стерилізованого відбору проб та 10 дозаторів по 5000 грн. Ціни на дане обладнання були обрані з 3 постачальників (Хімтест Україна, Система оптимум та Лабікс) і перевірені. Загальна сума склала 900 000 грн

2) Комерціалізація діяльності лабораторій

На базі підприємства існує дві лабораторії, що відповідають за якість вироблених та займаються розробкою нових продуктів. Проаналізувавши актуальні проблеми ринку можна сказати, що люди в Україні починають масово досліджувати питання якості питної води. На ринку послуг з оцінки води головним монополістом є Укрметртестстандарт. Це добре знайоме всім підприємство якому довіряють клієнти. Але у даного підприємства є ряд недоліків таких як завищена ціна та не висока оперативність виконання робіт.

Попит на дані послуги росте, а пропозиції на ринку не встигають його задовольнити. Кожен день лабораторії ТОВ «Компанія Субос» займаються аналізом питної води, що виробляється на підприємстві. Відкривши свою

діяльність для широкого кола споживачів підприємство має змогу розширити та комерціалізувати діяльність лабораторій.

Головним аспектом затрат у даному проекті є акредитація лабораторій для ведення даної діяльності, підготувати відповідні документи, успішно пройти перевірки та підтвердити кваліфікаційний рівень працівників. Згідно з новим стандартом ISO 13485:2016 всі хімічні та бактеріологічні лабораторії мають пройти перекредитацію до 01.03.2019 року, адже після даного строку всі діючі сертифікати відповідно до ДСТУ EN ISO 13485:2015 (EN ISO 13485:2012, IDT; ISO 13485:2003, IDT) перестануть бути дійсними. Так як це обов'язково для всіх лабораторій то при походженні можна зробити перекваліфікацію для здійснення запланованої діяльності. За рахунок специфіки послуги можна охопити не тільки ринок Києва, а й клієнтів по всій Україні.

3. Створення курсу практичної хімії та мікробіології

На сьогоднішній день у всіх навчальних закладах середньої освіти викладають хімію та біологію, але більшість навчальних закладів дає можливість вивчати ці науки тільки теоретично. Це відбувається тому що, фінансування даних закладів не достатньо для оснащення хімічної лабораторії у кожному з них. Тому для багатьох студентів та школярів залишається відкритим питання практичного застосування теорії.

Особливо актуальним це питання є для випускників профільних спеціальностей. Тому проект створення курсу практичної хімії та мікробіології на базі підприємства має попит та свого клієнта.

В ході написання роботи було проведене незалежне дослідження фокус груп шляхом анкетування. В якості фокус групи було обрано учнів 9-11 класів ліцею «Універсум» яким було запропоновано заповнити анкету з питаннями, що до актуальності практичного курсу хімія і мікробіологія.

Завдяки чому було виявлено, що зі 100 чоловік 30 відсотків учнів цікавить даний курс і 15 відсотків хотіли б записатися і пройти курс.

Виходячи з результатів можна зробити висновок, що даний проект буде цікавим для потенційних клієнтів та матиме певний попит.

Вагомим позитивним фактором даного проекту є низькі затрати. Основною статтею затрат є заробітна плата працівникам-викладачам курсів. Всі працівники лабораторій ТОВ «Компанія Субос» є кваліфікованими магістрами профільних вишів України тому потреби у додатковому навчанні персоналу відсутні.

Також, за рахунок того що підприємство має у власності будівлю офісу, що не використовуються після робочого дня (8:00-17:00) можна не витрачатись на оренду приміщення і проводити курси ввечері. Для запуску курсів потрібно витратити 500 тис грн на 3 роки. В цю суму входить підвищення зарплатні працівникам фірми та матеріали для проведення курсів.

Відобразимо обсяг витрат у табл. 3.9.

Таблиця 3.9.

Обсяг витрат на реалізацію стратегії (грн.)

Позначення	Статті витрат	Сума (грн.)
Тп	Технічне переоснащення	900 000,00
Тв	Транспортні витрати	100 000,00
Пл	Проведення переакредитації лабораторій	200 000,00
Вк	Витрати на організацію курсів (3 роки)	500 000,00
Вз	Витрати на зарплатню (3 роки)	750 000, 00
Вр	Витрати на навчання персоналу	50 000,00
Вм	Загальні витрати на маркетинг (3 роки)	350 000, 00
Вр	Обсяг витрат	2,850 000,00

Джерело: складено автором

Розрахуємо прогнозований прибуток від реалізації стратегії послуги проведення аналізу води.

Потужності лабораторії дозволяють проводити близько 300 аналізів на місяць. Середня ціна проведення такого аналізу 800 грн при затратах на його проведення 550 грн.

$$\text{ЧП (1 місяць)} = (800 - 550) \times 300 = 75\,000 \text{ грн}$$

$$\text{ЧП (1 рік)} = (800 - 550) \times 3600 = 900\,000 \text{ грн}$$

Виходить, що вже за 2 місяці роботи лабораторії можна буде окупити затрати на переобладнання та акредитацію лабораторій.

Прогнозований прибуток від реалізації проведення наукового курсу.

Програма курс розрахована на 9 місяців і включає в себе 80 занять (2 рази на тиждень по 2 години) 1 заняття коштуватиме 200 грн. заняття будуть проводитися у групі 2 групи в один день (1-а група хімічна, 2-а бактеріологічна) по понеділках і середам та вівторкам і четвергам на вибір учнів. Якщо підрахувати то на місяць приходить близько 9 занять всього буде створено 4 групи по 10 чоловік.

$$\text{ЧП (1 місяць)} = 200 \times 10 \times 4 \times 9 = 64\,000 \text{ грн}$$

$$\text{ЧП (1 рік)} = 200 \times 10 \times 4 \times 80 = 640\,000 \text{ грн.}$$

Прибуток повністю покриває затрати на матеріали та рекламу вже за 3 місяці роботи центру.

Маркетингова стратегія

Питання маркетингу та реклами даних інноваційних проектів вирішується за допомогою інформування фокус групи. Реклама надання послуги «Аналізу води» та курсів може бути реалізована за рахунок клієнтської бази споживачів продукції ТМ «Еталон» та на інтернет ресурсах та соціальних мережах потенційно привабливих для зацікавлених осіб.

На підприємстві регулярно проводяться екскурсії для учнів та студентів навчальних закладів різних рівнів на яких відвідувачі можуть ознайомитись не тільки з виробництвом, але й оглянути наукові лабораторії. Все, що потрібно зробити, це запропонувати науково-практичні курси учням і зробити перше заняття безкоштовним.

Далі буде застосована стратегія так званого маркетингу «пліток», відвідувачі будуть розповідати про цю пропозицію своїм друзям та рідним.

3.3. Оцінка ефективності складових інноваційної стратегії підприємства

Ефективність проекту – категорія, яка відображає відповідність проекту цілям та інтересам його учасників.

Для розрахунку основних показників ефективності проекту «Послуги проведення аналізу води» доцільно скласти таблицю табл. 3.10.

Таблиця 3.10.

Вихідні дані щодо розрахунку основних показників ефективності проекту

Показники	Значення
1. Вартість лінії (витрати по проекту), тис. грн. за 3 роки	2850
2. Термін експлуатації, років	3
3. Грошові потоки по роках, тис. грн.:	
в 1 рік	1540
в 2 рік	1860
в 3 рік	2080
5. Ставка дисконту (r_1), %	19
6. Ставка дисконту (r_2), % (при якій проект стає збитковим)	39
7. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій, років	3

Джерело: складено автором

Метод розрахунку чистої теперішньої вартості проекту (NPV)

Суть методу зводиться до розрахунку чистої теперішньої вартості. Даний показник є одним з головних, найбільш відомим і найчастіше

застосовується у практиці прийняття інвестиційних рішень. Він також відомий як «чиста приведена цінність», «чиста дисконтова на вартість», або «дисконтовані вигоди». Цей показник відображає приріст цінностей фірми в результаті реалізації проекту, оскільки являє собою різницю між сумою грошових надходжень (грошових потоків), які виникають при реалізації проекту і приводяться (дисконтуються) до їх теперішньої вартості, та сумою дисконтова них вартостей усіх витрат (грошових відтоків), необхідних для здійснення цього проекту. Багато аналітиків вважають чисту теперішню вартість найкращим критерієм для більшості проектів [51]. Для розрахунку скористуймося такими формулами:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t + C_t}{(1+i)^t}, \quad (3.3.),$$

де B_t – повні вигоди за рік t ;

C_t – повні витрати за рік t ;

t – відповідний рік проекту (1,2,3);

n – строк служби проекту;

i – ставка дисконту (процент)

$$NPV = \frac{CF_1}{(1+i)^1} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \frac{CF_n}{(1+i)^n} - I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - I_0 \quad (3.4.),$$

де CF_t – грошовий потік наприкінці періоду t .

$$NPV = \frac{1540}{(1+0.19)^1} + \frac{1860}{(1+0.19)^2} + \frac{2080}{(1+0.19)^3} - 2850 = 3838 - 2850 = 988 \text{ тис. грн}$$

Висновок: $NPV > 0$, тобто внаслідок реалізації проекту цінність фірми зростає.

Внутрішня норма дохідності (IRR)

Показник, який дає змогу використовувати IRR для визначення доцільності залучення кредитних ресурсів: якщо процент по кредиту нижчий за IRR, то використання цих ресурсів є доцільним для проекту

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - (NPV_2)} * (i_2 - i_1) \quad (3.6.),$$

де i_1 – ставка дисконту, при якій значення NPV позитивне;

i_2 – ставка дисконту, при якій проект стає збитковим і NPV набуває негативного значення;

NPV_1 – значення чистої теперішньої вартості при i (1);

NPV_2 – значення чистої теперішньої вартості при i (2).

Розрахунок наведемо в табл. 3.11.

Таблиця 3.11.

Розрахунок чистої теперішньої вартості проектів інноваційної стратегії

	CF_n	розрахунок 1		розрахунок 2	
		$i_1 = 19\%$ $V_t = \frac{1}{(1+i)^t}$	$NPV_1 = \sum \frac{CF_n}{(1+i)^t} - I_o$	$i_2 = 39\%$ $V_t = \frac{1}{(1+i)^t}$	$NPV_2 = \sum \frac{CF_n}{(1+i)^t} - I_o$
0	-2,850	1	-2,850	1	-2,850
1	1,540	0,8403	1,294	0,7194	1,108
2	1,860	0,7042	1,309	0,5176	0,962
3	2,080	0,5934	1,234	0,3724	0,775
Σ			0,988		-0,005

Джерело: складено автором

$$IRR = 14 + \frac{0,988}{0,988 - (-0,005)} * (39 - 14) = 38,87\%$$

Висновок: максимальний процент за кредит не повинен перевищувати 38,87%.

Рентабельність інвестицій (PI) і коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR)

Рентабельність інвестицій (PI) – показник, що відображає міру зростання цінності фірми в розрахунку на 1 грн. од. інвестицій. Це відносний показник, що характеризує рівень доходів на одиницю витрат, тобто ефективність вкладень – чим більше його значення, тим більша віддача кожної гривні, яка була інвестована в даний проект. Якщо інвестиції здійснюються як одноразові вкладення, то даний показник розраховується за формулою [51]:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_n}{(1+i)^t} \div I_o = \frac{\sum_{t=1}^n CF_n \cdot V^m}{I_o}, \quad (3.7.),$$

де CF_n – річний прибуток;

I_o – стартові інвестиції (сума перших витрат);

V^M – дисконтний помножувач.

$$PI = \frac{3838}{2850} = 1,35$$

Суть методу (ARR) полягає в тому, що величина середньорічного прибутку (PN) поділяється на середню величину інвестицій. Виражається у відсотках. Якщо ж допускається наявність залишкової чи ліквідаційної вартості (RV), то її оцінка повинна враховуватися у розрахунках. Цей метод зручний завдяки тому, що грошові потоки не потрібно дисконтувати, тому що вони представлені величиною прибутку[51].

$$ARR = \frac{PN}{\frac{1}{2}(I_{\text{ср}} - RV)} \quad (3.8.),$$

де PN – середня сума чистого прибутку;

$I_{\text{ср}}$ – середні грошові витрати на проект (з сумою податку на прибуток та ін.)

RV – остаточна або ліквідаційна вартість (якщо ці дані враховуються).

$$ARR = \frac{1279}{\frac{1}{2}(2850)} = 0,87 \text{ чи } 87\%$$

Висновок: міра зростання цінності фірми зросте на 1,35 на 1 інвестовану гривню, коефіцієнт ефективності інвестицій складає 0,87, цей показник чим більший, тим краще.

Строк окупності вкладень (PP)

PP демонструє за який період проект покриває витрати. У проектах, що служать понад рік, строк окупності завжди припускає дисконтування на підставі цінності грошей за часом.

Часто застосовується так званий « простий строк окупності», який не передбачає дисконтування майбутніх вигід і витрат, тому не дозволяє вірно оцінити доцільність вкладень, що плануються.

Не враховуючи фактор часу PP розраховується за формулою 3.9:

$$PP_y = \frac{I_o}{CF_n} \quad (3.9.),$$

де PP_y – спрощений показник терміну окупності.

Якщо річні прибутки нерівні, то розрахунок ускладняється і проводиться за формулою 3.10:

$$PP = (t_0 - 1) + \frac{I_0 - \sum CF_{(t_0-1)}}{CF_{t_0}} \quad (3.10.),$$

де t_0 – номер першого року, у якому досягається умова $\sum CF_n \leq I_0$

$$CF_1 = 1540 < 2850$$

$$CF_{1+2} = 1540 + 1860 < 2850$$

$$PP = (2 - 1) + \frac{2850 - 1540}{1860} = 1,7 \text{ роки}$$

Висновок: строк окупності інвестицій 2 роки, у порівнянні з допустимим строком окупності інвестицій (3 роки) розрахунковий кращий.

Важливо визначити чи не є якийсь з проектів збитковим. Для цього проаналізуємо всі загальні показники по кожному проекту окремо.

1) Надання послуг аналізу води

$$NPV = \frac{900}{(1+0.19)^1} + \frac{1097}{(1+0.19)^2} + \frac{1206}{(1+0.19)^3} - 1550 = 2247 - 1550 = 697 \text{ тис. грн}$$

Висновок: $NPV > 0$, тобто внаслідок реалізації проекту цінність фірми зростає.

$$PI = \frac{2247}{1550} = 1,45$$

Висновок: міра зростання цінності фірми зростає на 1,45 на 1 інвестовану гривню

2) Створення наукового курсу

$$NPV = \frac{640}{(1+0.19)^1} + \frac{763}{(1+0.19)^2} + \frac{874}{(1+0.19)^3} - 1300 = 1595 - 1300 = 295 \text{ тис. грн}$$

Висновок: $NPV > 0$, тобто внаслідок реалізації проекту цінність фірми зростає.

$$PI = \frac{1595}{1300} = 1,23$$

Висновок: міра зростання цінності фірми зростає на 1,23 на 1 інвестовану гривню.

Незважаючи на те, що проект перший проект виявився прибутковішим на 22%, обидва проекти є рентабельні та прибуткові тому не має сенсу відкидати жодний з них.

Висновки до розділу 3

У 3 розділі була проведена робота, щодо розробки та реалізації інноваційної стратегії. У п. 3.1 здійснювалось обґрунтування вибору інноваційної стратегії підприємства.

В ході обґрунтування вибору стратегії було використано наступні методи: створення бізнес-моделі, застосування системи індикаторів стану підприємства, побудова стратегічної карти підприємства, співвідношення цілей стратегії до цілей підприємства, метод експертної оцінки стратегії, побудова матриці Мак-Кінсі.

Зважаючи на досліджені фактори та цілі підприємства доцільно обрати стратегію лідерства, якій притаманні орієнтація фірми на світові досягнення науки й технології, наявність наукових розробок, що фінансуються та здійснюються самою фірмою, швидке реагування та пристосування до нових технологічних можливостей.

У п. 3.2 розроблялось формування та реалізація стратегії. За допомогою експертної оцінки було запропоновано ряд ідей, з них обрано 3 найкращі: технічне переоснащення лабораторій, створення послуги перевірки води та створення наукового курсу для студентів на базі підприємства. Всі ідеї були перевірені на актуальність та попит. В ході розробки було прораховано витрати та прибутки на перший період. Загальні витрати по проектам склали 2850 тис. грн, загальний прибуток за 3 роки склав 3838 тис. грн.

У п.3.3 запропонований комплекс заходів стратегії був перевірений на ефективність. За проведеним дослідженням можна сказати що стратегія є ефективною (коефіцієнт ефективності вкладених коштів 87%) і термін окупності складає 2 роки.

ВИСНОВКИ

За даними використаними у дослідженні було визначено інноваційну стратегію, як узагальнену множину управлінських рішень, що мають вплив на підприємство і його інноваційну діяльність, а також розрахована на довгостроковий період.

За характером виділяють шість видів інноваційної стратегії підприємства: наступальна; захисна; імітаційна; залежна; традиційна; «за нагодою». Всі ці види поділяються в свою чергу на підвиди. Кожна з цих стратегій має як переваги так і недоліки.

Важливим етапом розроблення інноваційної стратегії і планування. головними принципами планування є адаптованість підприємства до обраного ринку; стабільність, як запорука правильного вибору стратегії; обґрунтованість ринку; селективність, проведення аналізу ключових проблем та завдань; відповідність цілей стратегії до цілей підприємства.

Розроблення інноваційної стратегії передбачає прийняття стратегічного завдань (цілей), оцінку можливостей і ресурсів для їх використання; аналіз альтернатив; підготовку конкретних програм, проектів, бюджетів; оцінку сильних і слабких сторін діяльності підприємства з урахуванням обраних цілей [13].

Успіх інноваційної стратегії малого підприємства залежить від обсягу та доступності необхідних ресурсів, якими володіє підприємство, від здатності до швидких змін, гнучкості менеджменту і його адаптації до нових умов, неординарності створюваних інноваційних рішень, вміння оцінити і спрогнозувати комерційну вигоду, ефективності організаційно – управлінських механізмів, завдяки яким реалізуються інноваційні проекти, рівня розвитку інноваційної інфраструктури, яка підтримує діяльність підприємств цієї сфери [20].

Підсумовуючи вищесказане можна зробити висновок, що вибір та розробка стратегії складний процес до якого потрібен обґрунтований підхід.

У цьому розділі було проведено аналіз діяльності підприємства для розробки інноваційної стратегії. В ході виконання аналізу було здійснено організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Компанія Субос».

Дане підприємство має 20 річний досвід на ринку питної води. Підприємство має у своїй власності артезіанську свердловину, що досягає Юрського геологічного горизонту, забезпечує якісь продукції заводу. На території підприємства функціонує 2 лабораторії що регулярно перевіряють якість води. Також кожного року підприємство проводить сертифікацію продукції за допомогою незалежної експертизи NSF International, що дає можливість підприємству проводити свою діяльність за межами України.

Аналізуючи активи ТОВ «Компанія Субос» можна зробити такий висновок необоротні активи збільшились на 105 тис. грн. Але при цьому оборотні активи зменшились вдвічі. Незважаючи на те, що баланс підприємства зменшився майже в двічі прослідковується зв'язок дебіторських заборгованостей за 2016 рік у 2017 році і майже повністю погашеної кредиторської заборгованості 3335,4 тис. грн порівняно з минулим роком.

Обсяги реалізації продукції власного виробництва в 2016 році — 940,8 тис. літрів. Обсяги реалізації продукції власного виробництва в 2017 році — 1028,8 тис. літрів. Проаналізувавши фінансові результати можна сказати, що незважаючи на збільшення податку на прибуток більш ніж в 2 рази, чистий прибуток зріс в 2,2 рази (на 240,2 тис. грн порівняно з 2016 роком).

У наступній частині 2-го розділу було проведено аналіз ринку виробництва та доставки питної води. В ході якого виявлено фактори перспективності даного ринку. Також досліджено динаміку збільшення виробництва та структуру ринку в Києві та Україні загалом. Досліджено позитивні та негативні фактори, що впливають на ринок,

конкурентоспроможність підприємства на ринку та місце серед інших підприємств.

Одним з важливих інноваційних рішень на ТОВ «Компанія Субос» було прийняття здійснення покупки високо-технологічного обладнання для перевірки цілісності тари. Також підприємство має свій унікальний інноваційний продукт Bag-in-box - це упаковка об'ємом 20 літрів, яка упаковка замінює 4 звичайних упаковки по 5 л, займає значно менше місця, її зручно зберігати, транспортувати при необхідності.

Проаналізувавши показники інноваційної активності підприємства, SWOT-аналіз та KPI можна стверджувати, що ТОВ «Компанія Субос» краще використовувати інноваційну стратегію лідера.

У 3 розділі була проведена робота, щодо розробки та реалізації інноваційної стратегії. У п. 3.1 здійснювалось обґрунтування вибору інноваційної стратегії підприємства.

В ході обґрунтування вибору стратегії було використано наступні методи: створення бізнес-моделі, застосування системи індикаторів стану підприємства, побудова стратегічної карти підприємства, співвідношення цілей стратегії до цілей підприємства, метод експертної оцінки стратегії, побудова матриці Мак-Кінсі.

Зважаючи на досліджені фактори та цілі підприємства доцільно обрати стратегію лідерства, якій притаманні орієнтація фірми на світові досягнення науки й технології, наявність наукових розробок, що фінансуються та здійснюються самою фірмою, швидке реагування та пристосування до нових технологічних можливостей.

У п. 3.2 розроблялось формування та реалізація стратегії. За допомогою експертної оцінки було запропоновано ряд ідей, з них обрано 3 найкращі: технічне переоснащення лабораторій, створення послуги перевірки води та створення наукового курсу для студентів на базі підприємства. Всі ідеї були перевірені на актуальність та попит. В ході розробки було прораховано витрати та прибутки на перший період. Загальні витрати по

проектам склали 2850 тис. грн, загальний прибуток за 3 роки склав 3838 тис. грн.

У п.3.3 запропонований комплекс заходів стратегії був перевірений на ефективність. За проведеним дослідженням можна сказати що стратегія є ефективною (коефіцієнт ефективності вкладених коштів 87%) і термін окупності складає 2 роки.

Підсумовуючи все вищеописане можна стверджувати, що розроблена стратегія для ТОВ «Компанія Субос» є актуальною та ефективною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440с.
2. Возняк Г.В. Інноваційна діяльність промислових підприємств та способи її фінансування в Україні : монографія / Г. В. Возняк, А. Я. Кузнєцова ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи, Львів. ін-т банк. справи. — К. : УБС НБУ, 2007. — 183 с.
3. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 504 с.
4. Захарченко В.І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448с.
5. Бутирська І.В. Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ: Стаття – Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ-Экономические науки/ 6.Маркетинг и менеджмент – 2008 р.
6. Лозовський О.М. Галандзовський Д.М. Стратегія управління інноваціями на підприємствах - Наукове товариство Івана Кушніра – 2014 р
7. Бірюк М.О. Інноваційний менеджмент, його розвиток та вплив на економіку України [Текст] / М. О Бірюк. // Сборник научных трудов "Вестник НТУ «ХП» : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства №28 - Вістник НТУ «ХП», 2015.

8. Електронне видання «Економічна правда». – URL <http://www.epravda.com.ua/news/2014/01/14/414710/>

9. В.М.Боронос - Звіт про науково-дослідну роботу. Фінансовий механізм управління інноваційним відтворенням\ Боронос В.М.\ С., Сумський державний університет - 2010 р.

10. Антонюк Н.А. Управління інноваційним процесом на підприємстві на основі структури його витрат : дис. кандидата економ. наук : Антонюк Наталія Анатоліївна – С., 2010. – 230 с.

11. Осіпов В.А. Аналіз сучасної концепції управління інноваційним розвитком та особливостей відтворення інновацій в умовах трансформації економіки України : звіт про наук-досл. роботу: Осіпов В.А – С., 2010 р. – 30с.

12. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки Управління інноваціями [Текст] : нав ч. посіб. / Н. І. Чухрай, Л. С. Лісовська ; Нац. ун - т «Львів. Політехніка». – Львів : Вид - во Львів. політехніки, 2015. – 277 с.

13. Гринько Т. В. Роль інноваційного потенціалу підприємств у забезпеченні їхньої інноваційної активності: Стаття \ Т. В. Гринько, С. А.\ - «Экономика и менеджмент – 2013: перспективы интеграции и инновационного развития». Коллективная монография – Дніпропетровськ – 2013.

14. Кокурин, Д. І. Інноваційна діяльність [Текст]: монографія / Д. І. Кокурин. - М.: Іспит, 2001. –576 с.

15. С.В. Філіппова, М.П. Тимошук, Н.М. Дащенко - Актуальні питання формування інноваційних стратегій підприємств: Стаття - О: Праці Одеського політехнічного університету, 2011. Вип. 2(36)

17. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

18. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448с.

19. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів /Авт.упоряд.: Г. О. Андрощук, І. Б. Жилиєв, Б. Г. Чижевський, М. М. Шевченко.– К: Парламентське вид-во, 2009. – 632 с.

20. Бердинець М. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі [текст] навч. посіб. / М. Д. Бедринець, А. В. Сурженко. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 352 с.

21. Македон В. В. Розробка комбінованої стратегії підприємства на засадах збалансованої системи показників: [монографія] / В. В. Македон, В. П. Валіков – К.: Європейський вектор економічного розвитку 2016. – 88-101 с.

22. Ольвен. Г. Оцінка ефективності діяльності компанії. Практичний посібник з використання збалансованості системи показників / .Г. Ольвен, Ж. Рой, М. Веттер: Пер. з англ. – М.: вид. дім «Вільямс», 2004. – 304 с.

23. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна . – Київ : Академвидав, 2006. – 463 с. : іл. – (Альма-Матер) . - Бібліогр.: с.441-447 .

24. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. \ В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов\ Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448с.

25. Сокирник І. В. Стратегія підприємства: конспект лекцій/ І. В. Сокирник. – Хмельницький: ТУП, 2003. – 122 с.

26. Федулова Л. І. Менеджмент організацій :підручник /за заг. ред. Л.І. Федулова. К. : Либідь, 2003. – 448 с.

27. 6. Наказ від 06.09.2010р. № 270 «Про затвердження Інструкції з надання фінансової допомоги на поворотній і безповоротній основі та цільової позики за рахунок сум адміністративно-господарських санкцій та пені, що надходять до державного бюджету за невиконання нормативу

робочих місць для працевлаштування інвалідів» [Електронний ресурс]. - URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0954-10>

28. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навч. Посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.

29. Хотяшева О.М. Інноваційний менеджмент: Учеб. посібник. - 2-е вид. - СПб.: Питер, 2006.

30. Федулова Л.І. Менеджмент організацій підручник / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник, М.А. Йохна, О.С. Новикова. - К.\ Либідь \ 2004 р.- 446с.

31. Сумець О. М. Товарна інноваційна політика: навч. посібник/ О. М. Сумець, Є. М. Ігнатова. - К.: "Хай-Тек Прес", 2010. - 368 с.

36. Офіційний сайт ТОВ «Компанія Субос» сайт https://www.etalon.com.ua/article/a_znaete_li_vi_cho_takoe_baginbox

37. Трифилова А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия / А.А. Трифилова. – М.: Финансы и статистика, 2005.– 304 с.

38. Пирогов В. И. Организационное развитие предприятия (на примере ЗАО «Новосибирский электродный завод») / В. И. Пирогов, А. Д. – 2006 URL: http://econom.nsc.ru/eco/arhiv/ReadStatiy/2006_02/Pirogov.htm

39. Методические рекомендации по созданию в энергетических компаниях системы управления инновационной деятельностью. Издание официальное. – М., 2009. – 108с.

40. Федулова Л.І. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка. – 2011. – № 124/125. – С. 36-40

41. Консалтингова компанія Бізнес - Формат «Ринок доставки питної води» – 2017 рік – URL: <http://bfc.in.ua.html> .

42. Рафаель Ступінь «Бізнес-план з виробництва бутильованої води» . – URL: <http://svynarnyk.com/biznes-plan-z-virobnitstva-butilovanoyi-vodi/>

43. Електронне видання «Главред»: Ринок доставки бутильованої води в Києві: тенденції та прогнози». – URL: <http://glavred.info/archive/2012/04/26/113727-5.html>

44. Асоціація бутильованих вод України . – URL: <http://abwua.com/>

45. Видавничий дім «Галицькі контракти»: Ринок доставки води: розвиток і перспективи- «Контракти» №15 - 2015р. URL: <http://archive.kontrakty.ua/gc/2012/15/15-rinok-dostavki-vodi-rozvitok-i-perspektivi.html?lang=ua>

46. Федулова Л.І. Менеджмент організацій підручник / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник, М.А. Йохна, О.С. Новикова. - К.\ Либідь \ 2004 р.- 446с.

47. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440с.

48. Карпіщенко О. І. Проектний аналіз : конспект лекцій: О. І. Карпіщенко, О. О. Карпіщенко. – С: Сумський державний університет, 2012. – 151 с.

49. Хаустова К.М. Інвестиційно-інноваційна стратегія підприємства та підходи до її класифікації К.М Хаустова - Фінансовий простір, - 2015р. - С. - 174-179.

50. Падерін І.Д. Стратегічне управління підприємствами малого та середнього бізнесу промислового регіону Монографія / — Д: Акцент ПП, 2016. — 184 с.

51. Петухова О. М. Інвестування [текст] навч. посіб. / О. М. Петухова. – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 336 с.

52. Особливості формування інноваційної стратегії в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / А. Р. Дунська, Д. В. Зінченко // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2015. - № 12. - С. 425-428.

53. Бондаренко В. В. Інноваційні технології як фактор розвитку сучасних інформаційних комунікацій інформаційно-аналітичного обслуговування дистантних користувачів бібліотеки / В. В. Бондаренко // Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського. - 2011. - Вип. 32. - С. 207-221.

54. Забарна Е. М. Інновації на промисловому підприємстві та специфіка їх реалізації / Е. М. Забарна, К. І. Дімітрашко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2012.

55. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади / О. І. Ковтун // Економіка України. - 2013. - № 4. - С. 44–56.

56. Круглов В. В. Формування інноваційної стратегії на торговельному підприємстві / В.В. Круглов, В. В. Бондаренко // «Young Scientist» - 2016 - №12 – С. 659-663.

57. Лановська Г. І. Інноваційна стратегія в контексті інноваційної політики / Г. І. Лановська // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - Вип. 6(2). - С. 232-235

58. Мельник Ю. М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг / Ю. М. Мельник // Економіка харчової промисловості. - 2015. - Т. 7, № 4. - С. 67–72.

59. Очерedyкo О. О. Інноваційний розвиток підприємства як чинник виходу з економічної кризи / Л. І. Тертична, О. О. Очерedyкo / Бізнес Інформ. – 2011. – №11. – С. 82–84.

60. Сіденко С. В. Інноваційна стратегія України / С. В. Сіденко // Стратегія розвитку України. - 2017. - № 1. - С. 3-6.

61. Смородінова, А. С. Інноваційна стратегія підприємства на зовнішніх ринках / А. С. Смородінова, Е. М. Забарна // Сучасні інформ. технології та телекомунікац. мережі : тези доп. 50-ої наук. конф. молодих

дослідників ОНПУ-магістрантів, 22-26 трав. 2015 р. - Одеса, 2015. - Вип. 50. - С. 20.

62. Швець В. Я. Управління конкурентостійкістю підприємства чорної металургії через інноваційно-інвестиційний механізм / В. Я. Швець, О. В. Варяниченко, О. Г. Єсаулова // Економіка і регіон. - 2012. - № 3. - С. 97-101.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Актив) на ТОВ «Компанія Субос» 2017 р, тис. грн.

Актив	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи		
Незавершені капітальні інвестиції	4,7	2,3
Основні засоби:	501,3	608,7
первісна вартість	1836,9	2076,5
Знос	(1467,8)	(1467,8)
Довгострокові біологічні активи:	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	38,0	38,0
Інші необоротні активи	60,0	60,0
Усього за розділом I	604,0	709,0
II. Оборотні активи		
Запаси:	1481,8	2055,4
у тому числі готова продукція	71,1	49,2
Поточні біологічні активи	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	451,7	441,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3264,2	3,7
у тому числі з податку на прибуток	94,3	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	260,1	21,8
Поточні фінансові інвестиції	-	-
Гроші та їх еквіваленти	218,8	205,3
Витрати майбутніх періодів	0,9	0,4
Інші оборотні активи	98,9	44,0
Усього за розділом II	5776,4	2772,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-
Баланс	6380,4	3481,0

Джерело: складено на основі [32]

Додаток Б

Баланс (Пасив) на ТОВ «Компанія Субос» 2017, тис. грн.

Пасив	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал		
Зареєстрований (пайовий) капітал	656,5	656,5
Додатковий капітал	1556,7	1276,0
Резервний капітал	409,2	683,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	51,7	494,4
Неоплачений капітал	(-)	(-)
Усього за розділом I	2674,1	3110,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-	-
III. Поточні зобов'язання		
Короткострокові кредити банків	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	-	-
товари, роботи, послуги	29,3	24,4
розрахунками з бюджетом	3501,8	214,5
у тому числі з податку на прибуток	138,7	62,2
розрахунками зі страхування	24,8	-1,3
розрахунками з оплати праці	-	-
Доходи майбутніх періодів	-	-
Інші поточні зобов'язання	150,4	133,3
Усього за розділом III	3706,3	370,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-
Баланс	6380,4	3481,0

Джерело: складено на основі [32]